

DEUXIÈME AFFICHAGE

**EN APPLICATION DU PROGRAMME INSTITUTIONNEL
D'ÉQUITÉ SALARIALE
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
EN OUTAOUAIS, CONFORMÉMENT À LA LOI
SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE**

**POUR LES PERSONNES SALARIÉES
REPRÉSENTÉES PAR :**

**LE SYNDICAT DES PROFESSEURES ET
PROFESSEURS DE L'UQO**

**LE SYNDICAT DES CHARGÉES ET
CHARGÉS DE COURS DE L'UQO**

L'ASSOCIATION DES CADRES DE L'UQO

**L'ASSOCIATION DU PERSONNEL
ADMINISTRATIF DE L'UQO**

Le 12 janvier 2009

INFORMATION SUR L’AFFICHAGE

Vous trouverez ci-après les éléments du deuxième affichage requis par la Loi sur l’équité salariale (art. 75 et 76).¹ La version officielle de cet affichage est disponible sur l’intranet du site Web de l’UQO dans Symbiose-employés.

PRISE D’EFFET

Les étapes 3 et 4 prévues à l’article 50 de la Loi sur l’équité salariale étant complétées, les résultats sont affichés à compter du **12 janvier 2009** pour une durée de 60 jours, soit jusqu’au **12 mars 2009**.

PÉRIODE DE RÉFÉRENCE DU PROGRAMME

Conformément aux dispositions de la Loi sur l’équité salariale, la période de référence dudit programme est le **21 novembre 2001**.

DROITS DES SALARIÉES ET SALARIÉS ET DÉLAIS

Conformément à l’article 76 de la Loi sur l’équité salariale, toute personne salariée peut, par écrit, dans les 60 jours de calendrier qui suivent la date de début de cet affichage, demander des renseignements additionnels ou présenter des observations au comité institutionnel d’équité salariale par courriel à : equitesalariale.institutionnel@uqo.ca ou par la poste, à l’adresse suivante :

Comité institutionnel d’équité salariale de l’UQO
Service des ressources humaines
Université du Québec en Outaouais
Case postale 1250, succursale Hull
Gatineau, (Québec), J8X 3X7

La date limite pour se prévaloir de ce droit est le **12 mars 2009**.

Les demandes de renseignements ou observations seront transmises à tous les membres du comité d’équité salariale. Le comité d’équité salariale procédera dans les 30 jours suivant le **12 mars 2009**, à un nouvel affichage en précisant les modifications apportées ou encore, il affichera un nouvel avis indiquant qu’aucune modification n’est nécessaire.

À noter que les représentants de l’Université contribueront, selon différents mécanismes de communication, à la diffusion de l’information contenue dans cet affichage.

¹ L.R.Q., c. E-12.001

AVIS FAISANT SUITE AU PREMIER AFFICHAGE

Conformément aux articles 75 et 76 de la Loi sur l'équité salariale, les résultats des deux premières étapes du programme institutionnel d'équité salariale ont fait l'objet du premier affichage au cours de la période du 11 décembre 2006 jusqu'au 8 février 2007, soit pour une durée de 60 jours.

Aucune demande de renseignements additionnels ou observation n'ayant été soumise, le premier affichage n'a pas été modifié et les membres du comité ont procédé à la poursuite dudit programme, soit les étapes trois et quatre.

DEUXIÈME AFFICHAGE

**EN APPLICATION DU PROGRAMME INSTITUTIONNEL
D'ÉQUITÉ SALARIALE
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
EN OUTAOUAIS, CONFORMÉMENT À LA LOI
SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE**

**POUR LES PERSONNES SALARIÉES
REPRÉSENTÉES PAR :**

**LE SYNDICAT DES PROFESSEURES ET
PROFESSEURS DE L'UQO**

**LE SYNDICAT DES CHARGÉES ET
CHARGÉS DE COURS DE L'UQO**

L'ASSOCIATION DES CADRES DE L'UQO

**L'ASSOCIATION DU PERSONNEL
ADMINISTRATIF DE L'UQO**

Le 12 janvier 2009

PROGRAMME INSTITUTIONNEL D'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

DEUXIÈME AFFICHAGE PRÉVU PAR LA LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE (art. 75)

À la réunion du comité d'équité salariale tenue le 9 décembre 2008, les membres ont convenu de la teneur du deuxième affichage conformément aux dispositions prévues à la Loi sur l'équité salariale. Les éléments faisant l'objet de cet affichage sont décrits ci-après.

1. L'évaluation des catégories d'emplois

Le système d'évaluation des emplois de la « Méthode Hay » a permis au comité institutionnel d'équité salariale d'évaluer les 19 catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine couvertes par le programme d'équité salariale.

Notons que 21 catégories d'emplois ont été identifiées dans le programme institutionnel d'équité salariale dont deux (2) sans prédominance soit : chargé de cours et conseiller en gestion des ressources humaines.

Quoiqu'il ne soit pas requis par la Loi d'évaluer ces catégories sans prédominance, le comité a tout de même convenu de les évaluer sans toutefois les utiliser dans l'exercice de l'établissement des écarts salariaux.

2. La comparaison des catégories d'emplois et l'estimation des écarts salariaux

La comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine avec les catégories d'emplois à prédominance masculine s'effectue sur une base individuelle selon la méthode de comparaison par paire. Le résultat de chacune des 6 catégories d'emplois à prédominance féminine identifiées dans le programme est comparé au résultat des catégories d'emplois à prédominance masculine équivalentes.

Les catégories ont une valeur équivalente lorsque, à la suite de leur évaluation selon les quatre critères prévus dans la Loi, elles obtiennent une même valeur.

Dans les situations où il n'y a pas de catégorie d'emploi à prédominance masculine de valeur équivalente, l'estimation des écarts salariaux est alors établie en proportion de la rémunération de la catégorie d'emploi à prédominance masculine dont la valeur d'évaluation est la plus proche.

L'estimation des écarts salariaux est effectuée en comparant la rémunération de chaque catégorie à prédominance féminine à la rémunération des catégories à prédominance masculine de valeur égale ou de la valeur la plus proche.

3. Les ajustements salariaux

L'annexe 1 présente les catégories d'emplois à prédominance féminine, les correctifs salariaux applicables s'il y a lieu, leur pourcentage respectif d'augmentation et la catégorie d'emploi à prédominance masculine servant de comparateur.

4. Les modalités de versement des ajustements salariaux

Les modalités de versement des ajustements salariaux ont été établies par l'Université après consultation du comité institutionnel d'équité salariale (art. 69 de la Loi sur l'équité salariale).

Les ajustements salariaux seront appliqués en un seul versement sur la paye du 9 avril 2009 et ce montant couvrira intégralement le correctif et la rétroactivité au 21 novembre 2001, en prenant en considération les majorations des échelles de traitement accordées depuis le 21 novembre 2001. Les intérêts légaux de 5% prévus par la Loi s'ajouteront aux montants dus et prendront effet à compter du 21 novembre 2001.

5. La copie du premier affichage

Conformément à l'article 75 de la Loi, une copie du premier affichage est jointe en annexe 2.

6. Maintien de l'équité salariale

Les parties s'engagent à maintenir l'équité salariale, lorsque le processus sera complété.

Composition du Comité institutionnel d'équité salariale de l'UQO

Représentants de l'Université

Madame Daisy St-Pierre
Décanat de la gestion académique

Monsieur Marc-André De Blois
Service des ressources humaines

Représentants des salariés

Madame Isabel Côté
Représentante des chargées et chargés
de cours de l'UQO

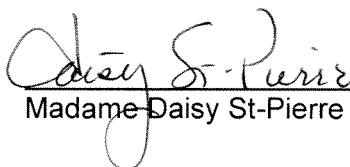
Madame Johannes Martin Godbout
Représentante des chargées et chargés
de cours de l'UQO

Madame Madeleine Courchesne
Représentante des cadres de l'UQO et du
personnel administratif de l'UQO (en
remplacement de madame Lucie Ménard)

Monsieur Elmustapha Najem
Représentant des professeures et
professeurs de l'UQO

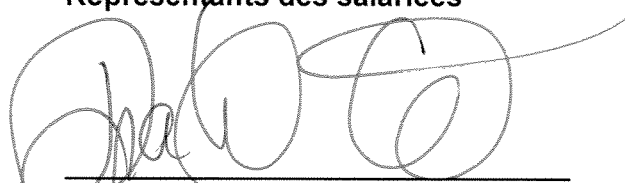
Les membres du comité institutionnel d'équité salariale de l'UQO ont signé ce document à Gatineau ce 9 décembre 2008.

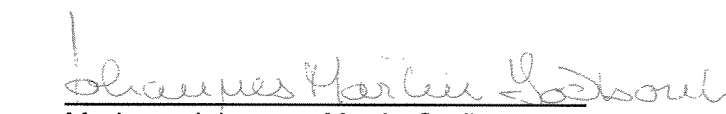
Représentants de l'Université

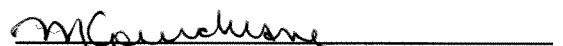

Madame Daisy St-Pierre

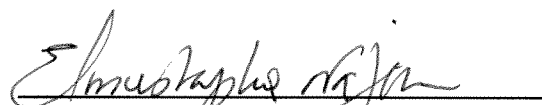

Monsieur Marc-André De Blois

Représentants des salariées


Madame Isabel Côté
Représentante des chargées et chargés
de cours de l'UQO


Madame Johannes Martin Godbout
Représentante des chargées et chargés
de cours de l'UQO


Madame Madeleine Courchesne
Représentante des cadres de l'UQO et du
personnel administratif de l'UQO


Monsieur Elmoustapha Najem
Représentant des professeures et
professeurs de l'UQO

Ajustements salariaux des catégories d'emplois à prédominance féminine

Catégorie d'emplois à prédominance féminine	Écarts salariaux	Catégorie d'emplois à prédominance masculine servant de comparateur
Directeur – Bureau du développement	2,75 \$ écart	Directeur du BLUM
Directeur – Service des finances	Aucun écart	Directeur des Services aux étudiants
Superviseur de stages en travail social	Aucun écart	Directeur du bureau des études institutionnelles
Assistante administrative du recteur	1,66 \$ écart	Directeur du bureau des études institutionnelles
Assistante administrative d'un vice-recteur et du Secrétaire général	0,56 \$ écart	Directeur du bureau des études institutionnelles
Assistante administrative du Directeur du service aux personnels	0,02 \$ écart	Directeur du bureau des études institutionnelles

ANNEXE II

PREMIER AFFICHAGE

**EN APPLICATION DU PROGRAMME INSTITUTIONNEL
D'ÉQUITÉ SALARIALE
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
EN OUTAOUAIS, CONFORMÉMENT À LA LOI
SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE**

**POUR LES PERSONNES SALARIÉES
REPRÉSENTÉES PAR :**

**LE SYNDICAT DES PROFESSEURES ET
PROFESSEURS DE L'UQO**

**LE SYNDICAT DES CHARGÉES ET
CHARGÉS DE COURS DE L'UQO**

L'ASSOCIATION DES CADRES DE L'UQO

**L'ASSOCIATION DU PERSONNEL
ADMINISTRATIF DE L'UQO**

Le 11 décembre 2006

INFORMATION SUR L’AFFICHAGE

Vous trouverez ci-après les éléments du premier affichage requis par la Loi sur l’équité salariale (art. 75 et 76).¹ La version officielle de cet affichage est disponible sur l’intranet sur le site Web de l’UQO dans Symbiose-employés.

PRISE D’EFFET

Les étapes 1 et 2 prévues à l’article 50 de la Loi sur l’équité salariale étant complétées, les résultats sont affichés à compter du **11 décembre 2006** pour une durée de 60 jours, soit jusqu’au **8 février 2007**.

PÉRIODE DE RÉFÉRENCE DU PROGRAMME

Conformément aux dispositions de la Loi sur l’équité salariale, la période de référence dudit programme est le **21 novembre 2001**.

RENSEIGNEMENTS-OBSERVATIONS

Toute personne salariée, visée par la présente, qui désire des renseignements additionnels ou qui veut présenter des observations au Comité d’équité salariale, peut le contacter par courriel à : equitesalariale.institutionnel@uqo.ca ou par la poste, à l’adresse suivante :

Comité institutionnel d’équité salariale de l’UQO
Service des ressources humaines et financières
Université du Québec en Outaouais
Case postale 1250, succursale Hull
Gatineau, (Québec), J8X 3X7

Les demandes de renseignements ou observations seront transmises à tous les membres du Comité d’équité salariale. Le Comité d’équité salariale procédera dans les 30 jours suivant le **8 février 2007**, à un nouvel affichage en précisant les modifications apportées ou encore, il affichera un nouvel avis à l’effet qu’aucune modification n’est nécessaire.

À noter que les représentants de l’Université contribueront, selon différents mécanismes de communication, à la diffusion de l’information contenue dans cet affichage.

¹ L.R.Q., c. E-12.001

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/E_12_001/E12_001.html

PREMIER AFFICHAGE

**EN APPLICATION DU PROGRAMME INSTITUTIONNEL
D'ÉQUITÉ SALARIALE
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
EN OUTAOUAIS, CONFORMÉMENT À LA LOI
SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE**

**POUR LES PERSONNES SALARIÉES
REPRÉSENTÉES PAR :**

**LE SYNDICAT DES PROFESSEURES ET
PROFESSEURS DE L'UQO**

**LE SYNDICAT DES CHARGÉES ET
CHARGÉS DE COURS DE L'UQO**

L'ASSOCIATION DES CADRES DE L'UQO

**L'ASSOCIATION DU PERSONNEL
ADMINISTRATIF DE L'UQO**

Le 11 décembre 2006

PROGRAMME INSTITUTIONNEL D'ÉQUITÉ SALARIALE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

PREMIER AFFICHAGE PRÉVU PAR LA LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE (art. 75)

À la réunion du Comité d'équité salariale tenue le 29 novembre 2006, les membres ont convenu de la teneur du premier affichage conformément aux dispositions prévues à la Loi sur l'équité salariale. Les éléments faisant l'objet de cet affichage sont décrits ci-après.

1. La composition du Comité institutionnel d'équité salariale

La composition du Comité institutionnel d'équité salariale a été établie selon les modalités prévues au chapitre II de la Loi sur l'équité salariale en matière de représentations syndicale ou associative, de représentation féminine et de l'ensemble des effectifs couvert par le programme. L'annexe I présente la composition du Comité.

2. L'identification des catégories d'emplois et la détermination de leur prédominance sexuelle

Pour l'identification des catégories d'emplois, le Comité institutionnel d'équité salariale a étudié la composition des effectifs visés par le programme, en date du **21 novembre 2001** et ce, conformément à la Loi sur l'équité salariale.

Chaque emploi a fait l'objet d'une analyse afin de déterminer s'il devait être regroupé ou non avec une autre catégorie d'emplois. Pour ce faire, les trois critères prévus à l'article 54 de la Loi ont été utilisés, soit :

- Des fonctions ou responsabilités semblables;
- Un même taux maximum de salaire;
- Des qualifications semblables;

Pour déterminer la prédominance féminine ou masculine de chaque catégorie d'emplois ou si une catégorie d'emplois est sans prédominance (neutre), les quatre critères prévus à l'article 55 de la Loi ont été utilisés, soit :

- la prédominance féminine ou masculine (au moins 60 % des personnes salariées d'une catégorie d'emplois sont du même sexe) ;
- l'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois et le taux de représentation dans l'effectif total de l'Université (l'écart est jugé significatif ou non) ;
- l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois, au sein de l'Université;
- l'existence de stéréotypes occupationnels associant couramment cette catégorie d'emplois aux femmes ou aux hommes.

L'annexe II décrit la liste des catégories d'emplois visées par le Programme d'équité salariale institutionnel et leur prédominance sexuelle.

3. La description de la méthode et des outils d'évaluation des catégories d'emplois

Après examen de plusieurs méthodes d'évaluation des emplois, le Comité institutionnel d'équité salariale a retenu le système d'évaluation des emplois de la méthode Hay. Cette méthode d'évaluation a été retenue pour les raisons suivantes :

- La méthode Hay satisfait aux exigences de l'article 57 de la Loi sur l'équité salariale puisqu'elle tient compte des quatre (4) facteurs d'évaluation prévus par la Loi sur l'équité salariale, soit : les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est effectué.
- La méthode Hay est appropriée à la nature des catégories d'emplois à évaluer dans ce programme.
- La méthode Hay est une méthode qui a fait ses preuves dans de nombreuses organisations, tant du secteur public que du secteur privé.

La méthode Hay pour l'évaluation des postes est présentée en annexe III.

4. L'élaboration d'une démarche d'évaluation

Le Comité d'équité salariale déterminera selon les besoins, les outils appropriés lui permettant une cueillette d'information servant à décrire et évaluer les catégories d'emplois visées par le Programme d'équité salariale institutionnel.

5. Droits des personnes salariées

Conformément à l'article 76 de la Loi, toute personne salariée visée par le présent programme peut, par écrit, dans les 60 jours qui suivent la date d'affichage, demander des renseignements additionnels ou présenter des observations au Comité d'équité salariale. Celui-ci a 30 jours pour en disposer et procéder à un nouvel affichage en précisant les modifications apportées au premier affichage ou en précisant qu'aucune modification n'est nécessaire.

La date d'affichage déterminant la prise d'effet du délai de 60 jours est celle apparaissant sur le site Internet de l'Université du Québec en Outaouais, soit le **11 décembre 2006**.

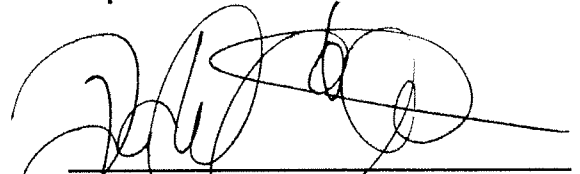
Les membres du Comité d'équité salariale institutionnel de l'UQO ont signé ce document à Gatineau ce 6 décembre 2006.


Représentants de l'Université



Madame Daisy St-Pierre

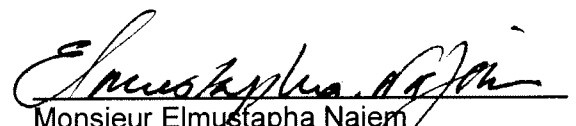

Monsieur Marc-André De Blois

Représentants des salariés


Madame Isabel Côté
représentante des chargées et chargés
de cours de l'UQO


Madame Johannes Martin Godbout
représentante des chargées et chargés
de cours de l'UQO


Madame Lucie Ménard
représentante des cadres de l'UQO et
du personnel administratif de l'UQO


Monsieur Elmustapha Najem
représentant des professeures et
professeurs de l'UQO

Composition du Comité institutionnel d'équité salariale de l'UQO

Représentants de l'Université

Madame Daisy St-Pierre

Monsieur Marc-André De Blois,

Représentants des salariés

Madame Isabel Côté
représentante des chargées et chargés
de cours de l'UQO

Madame Johannes Martin Godbout
représentante des chargées et chargés
de cours de l'UQO

Madame Lucie Ménard
représentante des cadres de l'UQO et du
personnel administratif de l'UQO

Monsieur Elmustapha Najem
représentant des professeures et professeurs
de l'UQO

ANNEXE II

PROGRAMME D'ÉQUITÉ SALARIALE INSTITUTIONNEL Liste des catégories d'emplois et leur prédominance sexuelle

Gr.	Catégories d'emplois *	Effectifs par fonction 21-11-2001 % de				Prédominance		
		F	M	Total	femmes	F	M	Sans prédominance
CC	Chargé de cours	252	300	552	46%	--	--	NEUTRE
CC	Superviseur de stages en travail social	24	0	24	100%	F		
C	Registraire	0	1	1	0%		M	
C	Directeur Bureau du développement	1	0	1	100%	F		
C	Directeur Service de l'information et des relations publiques	0	1	1	0%		M	
C	Directeur du BLUM	0	1	1	0%		M	
C	Directeur du Bureau des études institutionnelles	0	1	1	0%		M	
C	Doyen de la recherche	0	1	1	0%		M	
C	Doyen des études	0	1	1	0%		M	
C	Directeur du Bureau de la promotion des programmes	0	1	1	0%		M	
C	Adjoint au VRAR	0	1	1	0%		M	
C	Directeur des finances	1	0	1	100%	F		
C	Directeur de l'équipement	0	1	1	0%		M	
C	Directeur de la bibliothèque	0	1	1	0%		M	
C	Directeur du Service de l'informatique et audiovisuel	0	1	1	0%		M	
C	Directeur des services aux étudiants	0	1	1	0%		M	
PA	Assistant administratif du recteur	1	0	1	100%	F		
PA	Assistant administratif d'un vice-recteur ou du secrétaire général	3	0	3	100%	F		
PA	Assistant administratif du directeur du Service aux personnels	1	0	1	100%	F		
PA	Conseiller en gestion des ressources humaines	1	1	2	50%	--	--	NEUTRE
P	Professeur	47	87	134	35%		M	

* Le genre masculin est utilisé afin d'alléger le texte.

CC : Chargé de cours
C : Cadre
F : Féminin
M : Masculin
PA : Personnel administratif
P : Professeur



GUIDE POUR L'ÉVALUATION DES POSTES

Lignes directrices à l'intention des membres du comité

La méthode Hay^{MD} pour l'évaluation des postes

AVANT-PROPOS

Le présent document a été conçu pour aider les membres du comité d'évaluation à évaluer les postes au sein de votre entreprise. Son objectif est de :

- Clarifier les concepts et les principes de base sous-tendant le processus d'évaluation des postes. Pour attirer davantage votre attention sur les points essentiels, les concepts clés sont présentés dans des encadrés.
- Fournir des lignes directrices en vue d'assurer une certaine cohérence dans l'évaluation des postes tout en conservant la flexibilité requise pour témoigner adéquatement de la nature diversifiée des postes au sein de votre entreprise.

Les lignes directrices contenues dans le présent guide servent uniquement de référence – leur but est de clarifier les principes et les concepts de base qui sous-tendent la conception de la méthode Hay^{MD} pour l'évaluation des postes. Il est important de bien comprendre que l'utilisation d'un système d'évaluation des postes quel qu'il soit exige une compréhension approfondie du contenu du poste. Les explications que vous trouverez plus loin pourront vous aider, mais rappelez-vous que l'évaluation des postes relève de la perception humaine. Il est important de reconnaître que l'évaluation des postes est un processus qui fait appel au jugement plutôt qu'un processus scientifique. La fonction d'un système d'évaluation des postes est d'apporter une certaine cohérence à ces jugements. Bien que différentes évaluations puissent exister pour un même poste, ces différences doivent être éliminées, mais elles devraient l'être suivant la discipline des barèmes d'évaluation.

Pour arriver à maîtriser l'utilisation des barèmes d'évaluation, il faut s'exercer et expérimenter. Rappelez-vous qu'aucun manuel ne peut remplacer l'expérience que vous acquerez en assistant à une rencontre du comité, en discutant des emplois et des structures organisationnelles et en parvenant à un consensus sur la valeur relative et comparable des postes. Par conséquent, le présent guide se veut un **complément** aux documents reçus et à l'expérience acquise au cours de la formation à l'évaluation des postes et des discussions subséquentes du comité.

Le guide se divise en six parties :

- 1. INTRODUCTION À L'ÉVALUATION DES POSTES**
- 2. ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE**
- 3. ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE**
- 4. ÉVALUATION DE LA FINALITÉ**
- 5. ÉVALUATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**
- 6. BARÈMES**

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	I
INTRODUCTION À L'ÉVALUATION DES POSTES	1
PRINCIPES DE BASE DE L'ÉVALUATION DES POSTES	1
RAISON D'ÊTRE	1
PRINCIPES DE BASE	1
LE PROCESSUS DE CLASSEMENT/ VALIDATION	2
LA MÉTHODE HAY^{MD} ET L'ÉQUITÉ SALARIALE	3
SURVOL DU PROCESSUS D'ÉVALUATION	4
1) COMPRÉHENSION DU POSTE	4
2) COMPRÉHENSION DU CONTEXTE DU POSTE : UTILISATION DES ORGANIGRAMMES	5
3) ÉVALUATION DU POSTE : UTILISATION DES QUATRE FACTEURS	6
4) UTILISATION D'UN SYSTÈME DE NUMÉROTATION DANS LES BARÈMES	7
5) VALIDATION : VÉRIFICATION DE LA LOGIQUE DE L'ÉVALUATION	8
6) VALIDATION : RAPPROCHEMENT DE L'ÉVALUATION AVEC LES AUTRES ÉVALUATIONS	8
7) DOCUMENTATION ET CLASSEMENT DES POSTES	8
ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE	9
CONNAISSANCES PRATIQUES/SPÉCIALISÉES	9
CAPACITÉ DE DIRECTION	13
EXPLICATION DES NIVEAUX	14
DÉFINITIONS DÉTAILLÉES	15
APTITUDES EN RELATIONS HUMAINES	16
VALIDATION DE L'ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE	20
RELATIONS DES PAS POUR LA COMPÉTENCE	20
VALIDATION PAR RAPPORT AUX REPÈRES	21
ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE	22
CADRE DU RAISONNEMENT	23
EXIGENCE DES PROBLÈMES	25
DÉFINITIONS DÉTAILLÉES	26
EXPLICATION DES NIVEAUX	26
COMBINAISON DES SOUS-FACTEURS DE L'INITIATIVE CRÉATRICE	27
VALIDATION DE L'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE CRÉATRICE	28
VALIDATION PAR RAPPORT AUX REPÈRES	28

ÉVALUATION DE LA FINALITÉ	29
LIBERTÉ D'ACTION	29
DÉFINITIONS DÉTAILLÉES	30
IMPACT	32
AMPLEUR	33
SOUS-FACTEUR DE LA FINALITÉ	35
IMPACT DU POSTE	37
COMBINAISON DES SOUS-FACTEURS DE LA FINALITÉ	39
VALIDATION DE L'ÉVALUATION DE LA FINALITÉ	39
RELATION AVEC L'INITIATIVE CRÉATRICE	39
PROFILS VERS LE HAUT, VERS LE BAS ET ÉGAUX	40
ÉVALUATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL	43
EFFORT PHYSIQUE	43
EXPLICATION DES NIVEAUX	44
ENVIRONNEMENT	45
EXPLICATION DES NIVEAUX	45
ATTENTION SENSORIELLE	45
EXPLICATION DES NIVEAUX	46
STRESS PSYCHOLOGIQUE	46
EXPLICATION DES NIVEAUX	46
COMBINAISON DES SOUS-FACTEURS DES CONDITIONS DE TRAVAIL	47

INTRODUCTION À L'ÉVALUATION DES POSTES

Principes de base de l'évaluation des postes

Raison d'être

L'évaluation des postes est le processus qui consiste à classer les postes ou les emplois au sein d'une entreprise en fonction de leur valeur relative. Ce processus offre un mécanisme servant à assurer l'équité interne lorsque les taux salariaux sont basés sur la relativité établie. Plus particulièrement, la méthode Hay^{MD} pour l'évaluation des postes procure aux entreprises une base solide pour :

- établir le *rang* approprié des postes;
- établir la distance relative entre les postes d'une même catégorie;
- assurer une évaluation systématique du contenu d'un poste, par rapport à d'autres postes, pour être en mesure d'effectuer des comparaisons salariales; et
- fournir une source d'information concernant le travail effectué dans une unité avant de prendre des décisions en matière de restructuration.

L'évaluation des postes, comme son nom l'indique, *fait référence à l'évaluation des postes et non des personnes*, ou de leur rendement, de leurs habiletés, de leur scolarité, de leur ancienneté, de leur salaire actuel ou de tout autre aspect propre au titulaire.

Principes de base

L'évaluation des postes repose sur les prémisses suivantes :

- Chaque entreprise existe pour produire des résultats finals tangibles.
- Une entreprise est créée lorsque plus d'une personne est requise pour effectuer les tâches qui produisent les résultats finals.
- Chaque poste au sein d'une entreprise a été conçu en vue d'apporter une contribution à la réalisation de ces résultats finals.
- Cette contribution peut être mesurée systématiquement.

**Le processus de
classement/
validation**

La méthode Hay^{MD} établit la valeur relative des postes au sein d'une unité organisationnelle. Les rapports reposent sur la *mesure relative dans laquelle tout poste, pourvu par un titulaire compétent, contribue à la réalisation des résultats attendus de l'unité.*

Cette contribution est déterminée en mesurant le contenu du poste au moyen de quatre facteurs (compétence, initiative créatrice, finalité et conditions de travail) et de leurs sous-facteurs. Ces quatre facteurs, qui constituent la méthode Hay^{MD} pour l'évaluation des postes, permettent d'évaluer les quatre facteurs essentiels mentionnés dans la Loi sur l'équité salariale (qualifications requises, efforts requis, responsabilités assumées et conditions de travail). Les barèmes d'évaluation Hay procurent les outils technologiques servant au processus d'évaluation. (Vous trouverez des renseignements supplémentaires sur la manière dont la méthode Hay^{MD} respecte les exigences législatives au tableau à la page suivante.)

La méthode par comparaison de facteurs de Hay consiste en un processus de classement. L'étalon commun est la mesure dans laquelle les quatre facteurs se retrouvent dans un poste donné par rapport à la mesure dans laquelle ils se retrouvent dans un autre poste. De cette façon, il n'y a pas d'absolu. Il s'agit simplement de déterminer l'importance de chacun des facteurs dans un poste donné par rapport à leur importance dans d'autres postes connexes. Par conséquent, les deux activités principales du processus d'évaluation sont les suivantes :

Classement Examiner les postes *dans leur contexte organisationnel et non en les isolant.*

Validation Contre-vérifier *l'exactitude de la pondération relative attribuée aux postes* pour ce qui est des quatre facteurs en effectuant des comparaisons avec des postes repères déterminés.

La méthode Hay^{MD} et l'équité salariale

L'ÉQUITÉ SALARIALE

MÉTHODE HAY^{MD} POUR L'ÉVALUATION DES POSTES

Facteur	Sous-facteur	Sous-facteur	Facteur
Qualifications	Aptitudes intellectuelles	Connaissances et aptitudes répondant aux besoins pratiques, techniques et scientifiques du poste, quel qu'en soit le mode d'acquisition	Compétence
		Capacité de direction pratique et (ou) conceptuelle	
		Aptitudes en relations humaines	
	Aptitudes physiques	Aptitudes physiques répondant aux besoins pratiques et techniques du poste	
Effort	Effort intellectuel	Degré d'indépendance, de complexité et de nouveauté de la réflexion nécessaire au poste	Initiative créatrice
	Effort physique	Intensité, fréquence et durée des activités et de l'effort provoquant un stress ou une fatigue physique	Conditions de travail
Responsabilités	Responsabilités des ressources techniques, financières et autres	Dimensions de l'unité ou de la fonction organisationnelle que le poste influence, calculées en tenant compte de toutes les ressources concernées (humaines et autres)	Finalité
	Responsabilité du travail d'autres employés	Rôle du poste dans la réalisation des objectifs de l'unité ou de la fonction organisationnelle, y compris la responsabilité du travail d'autres employés	
	Importance des employés dans l'exécution du travail		
		Nature de l'unité ou de la fonction organisationnelle sur laquelle le poste exerce sa capacité de direction	Compétence
Conditions de travail	Bruit, chaleur, froid, danger physique, risques pour la santé, autres conditions liées à l'environnement physique	Intensité, fréquence et durée d'exposition à des facteurs inévitables de l'environnement pouvant inclure : les fumées, la température, le bruit, les vibrations, la saleté, la poussière et l'exposition inévitable à des substances, des situations et (ou) des équipements dangereux	Conditions de travail
	Isolement, stress psychologique, autres conditions liées au climat psychologique	Intensité, fréquence et durée de l'attention sensorielle requise par le poste	
		Intensité, fréquence et durée d'exposition à des facteurs inhérents au travail ou à l'environnement, par exemple l'isolement ou les échéances multiples qui augmentent les risques de tension ou d'anxiété	

Survol du processus d'évaluation

1) Compréhension du poste

Les données les plus récentes concernant le poste constituent l'élément essentiel du processus d'évaluation. Elles fournissent l'*information nécessaire à partir de laquelle il est possible de bâtir une évaluation de poste.*

Les données relatives au poste sont à la base du mécanisme officiel ayant comme fonction de renseigner le comité d'évaluation de façon factuelle, concise et simple sur la nature du poste, à savoir :

- pourquoi il existe;
- les résultats à réaliser; et
- comment atteindre ces résultats.

Les données permettent à chaque évaluateur de travailler à partir de la même définition de l'objectif et de la nature du poste, des résultats finals à atteindre et des forces qui favorisent ou retardent la réalisation de ces résultats. Les données **NE SERVENT PAS** à dresser une liste détaillée de chaque geste posé par le titulaire du poste.

Tout énoncé relatif aux exigences du poste doit être examiné minutieusement pour en déterminer la pertinence. Par exemple, si un énoncé est présenté pour la prestation de services, celui-ci doit être étayé avant d'être accepté.

Les données relatives au poste indiquent à l'évaluateur le niveau d'activité le plus élevé à partir duquel le poste sera évalué. Par conséquent, la brièveté s'impose. Trop souvent, des détails nombreux et superflus font perdre du temps au comité et mettent la patience des membres à l'épreuve.

Deux concepts clés régissent l'utilisation des données relatives au poste dans le but d'assurer une évaluation valide. Ils sont :

Concept :	Obtenir les données relatives au poste les plus récentes
Application :	Les données devraient être à jour de sorte que le poste est évalué <i>tel qu'il existe actuellement</i> , et non tel qu'il était ou tel qu'il pourrait ou devrait être. Elles devraient refléter ce qui est requis par le poste en réalité. Il se peut que les données ne correspondent pas exactement à ce que le titulaire fait ou à ce que fait un autre titulaire dans un poste ayant le même titre; par conséquent, il est important d'obtenir des renseignements précis.

Concept :	Éviter les comparaisons de titre
Application :	Le titre d'un poste peut fournir un indice solide pouvant aider l'évaluateur à trouver des comparateurs repères appropriés. Toutefois, les comparaisons de titre, de nature, peuvent déformer les évaluations valides et ne sont donc pas suffisamment adéquates pour faire une bonne évaluation.

2) Compréhension du contexte du poste : utilisation des organigrammes

Il est extrêmement important de ne pas considérer le poste comme un élément indépendant. Les organigrammes illustrent deux choses :

- **La position du poste dans la structure de l'unité organisationnelle.** Le but est de définir avec clarté les responsabilités du poste par rapport aux postes qui se situent au-dessus, au-dessous et au même niveau dans la hiérarchie organisationnelle. L'information obtenue est très importante dans la recherche des comparateurs repères possibles.
- **L'impact et l'influence des autres postes sur le poste évalué.** Les rapports mutuels organisationnels, notamment lorsqu'un poste fournit une orientation fonctionnelle à un autre, influencent fortement les réalités du contenu du poste. Les rapports mutuels organisationnels peuvent également indiquer des chevauchements ou recoupements possibles que les descriptions d'emploi, considérées séparément, pourraient masquer.

Le concept clé dans la pondération de l'influence des relations organisationnelles est le suivant :

Concept :	Reconnaître à la fois les relations horizontales et verticales
Application :	Tant les relations verticales que latérales influencent le contenu du poste. Il est facile de négliger les relations latérales entre les postes homologues et d'accorder trop d'importance aux relations verticales entre le supérieur et le subordonné. Il s'agit cependant d'une erreur, car il est important d'examiner les deux de près.

3) Évaluation du poste : utilisation des quatre facteurs

Les quatre facteurs d'évaluation procurent une grille de référence ou un gabarit permettant d'établir de véritables comparaisons de postes. Les quatre facteurs représentés sur les barèmes sont les suivants :

- **La compétence**, qui comprend trois sous-facteurs gradués :
 - La profondeur et l'étendue des connaissances pratiques / techniques / spécialisées
 - La portée et la diversité de la capacité de direction
 - Les aptitudes en relations humaines
- **L'initiative créatrice**, qui comprend deux sous-facteurs gradués :
 - Le cadre du raisonnement
 - Les exigences des problèmes
- **La finalité**, qui comprend deux sous-facteurs gradués :
 - La liberté d'action
 - L'impact et l'ampleur
- **Les conditions de travail**, qui comprennent quatre sous-facteurs gradués :
 - L'effort physique
 - L'environnement
 - L'attention sensorielle
 - Le stress psychologique

Les deux concepts clés qui sous-tendent ces quatre facteurs principaux sont :

Concept : Comparer les postes selon des facteurs universels

Application : Il est possible d'évaluer divers postes à l'aide des quatre facteurs de la méthode Hay^{MD}, parce qu'ils englobent les quatre caractéristiques fondamentales qui, selon les chercheurs, sont communes à la nature du travail et par conséquent, se retrouvent à différents degrés dans chaque poste. En conséquence, elles constituent un «étalon» commun qu'il est possible d'appliquer de manière appropriée à tout poste, pour évaluer le travail accompli dans ce poste.

Concept :	Maintenir l'objectivité
Application :	La raison d'être de l'évaluation des postes est d'établir, aussi objectivement que possible, la relation de chaque poste avec les autres postes en ce qui a trait au contenu et aux exigences. Il est particulièrement difficile de rester objectif lorsqu'on fait référence au niveau de classement actuel, à la cotation ou aux relations historiques au cours de l'évaluation. L'évaluateur doit s'efforcer de ne pas tenir compte des hypothèses connexes qui peuvent être émises s'il connaît le niveau organisationnel proposé pour le poste, le titulaire ou (probablement) le salaire apparenté au poste évalué.

4) Utilisation d'un système de numérotation dans les barèmes

Il existe un barème pour chacun des quatre facteurs. Chaque barème contient des définitions et des échelles de numérotation. Ces échelles reposent sur un système de numérotation qui consiste en une échelle *géométrique* dont les valeurs augmentent suivant une progression de 15 % environ. Nous utilisons une échelle géométrique parce que les recherches ont prouvé que les êtres humains perçoivent les différences en termes relatifs plutôt qu'en termes absolus. En outre, lorsqu'on examine les structures salariales, les changements salariaux entre un poste à faible contenu et un autre à contenu élevé sont de nature géométrique. Comme cette progression numérique se retrouve sur les quatre barèmes, les évaluations reflètent toujours des écarts de pas en multiples de 15 %. Par exemple : 100, 115, 132, 152, 175, 200, etc., doublant de valeur à chaque cinq pas.

Un seul concept primordial sous-tend l'utilisation de ces échelles :

Concept :	Les écarts de pas représentent les composantes de base de la méthode d'évaluation
Application :	La notion d'écart de pas est cruciale parce qu'elle offre un cadre permettant de porter des jugements cohérents et quantifiés, basés sur la différence minimale perceptible que les évaluateurs avisés et expérimentés peuvent discerner entre les postes ou les éléments d'un poste. La différence minimale perceptible entre les postes, les facteurs ou les sous-facteurs a été établie à 15 %. C'est pourquoi le modèle à numérotation utilisé dans les barèmes comporte une progression de pas de 15 % environ.

- 5) Validation :
vérification de la
logique de
l'évaluation**
- Il y a deux aspects à considérer pour s'assurer de la qualité des évaluations de postes. La première méthode d'assurance de la qualité consiste à vérifier la cohérence des jugements d'évaluation individuels en faisant appel au comité. La deuxième méthode consiste à vérifier la pertinence de l'équilibre global entre les facteurs, autrement dit à faire une vérification du profil. (Les profils sont décrits à la section intitulée «Évaluation de la finalité».)
- 6) Validation :
rapprochement
de l'évaluation
avec les autres
évaluations**
- L'autre aspect de l'assurance de la qualité consiste à s'assurer que l'évaluation s'insère bien dans le continuum des évaluations de votre entreprise. Par conséquent, en plus de comparer l'évaluation avec celles des autres postes à peu près équivalents dans l'unité (selon les organigrammes), la validité générale des évaluations doit être comparée une fois de plus à la norme utilisée partout dans l'organisation, c'est-à-dire les postes repères.
- 7) Documentation
et classement des
postes**
- L'évaluation finale doit être étayée par une justification écrite. Puis, le poste peut être classé selon le nombre de points qui lui ont été attribués.

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

La compétence est l'ensemble des aptitudes, des connaissances et des expériences qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant.

La compétence se caractérise par la question suivante : «Quel est le degré de connaissances nécessaires et quelles sont l'étendue et la complexité des sujets sur lesquels ces connaissances doivent porter?». Elle comporte trois sous-facteurs :

- Les connaissances pratiques, spécialisées ou scientifiques requises pour répondre aux besoins du poste.
- L'étendue et la diversité des connaissances en gestion en ce qui concerne la planification, l'organisation, la coordination, la direction, le développement, la supervision, l'évaluation et la vérification.
- L'importance des relations interpersonnelles (travailler avec des personnes et par l'intermédiaire de celles-ci au sein ou à l'extérieur de l'entreprise) dans la réalisation des objectifs.

La compétence est ce que le titulaire doit démontrer au travail afin d'offrir un rendement pleinement satisfaisant. En émettant un jugement, *ce sont les exigences* en matière de connaissances et *non* une vague perception des qualités du titulaire actuel qui doivent être prises en considération.

Connaissances pratiques/spécialisées

La profondeur et l'étendue des connaissances pratiques ou spécialisées requises pour un poste donné sont mesurées sur l'échelle verticale du barème.

Il faut considérer quatre concepts importants pour appliquer correctement l'échelle des connaissances pratiques/spécialisées. Ces concepts sont les suivants :

Concept :	Équivalence de la profondeur vs l'étendue des connaissances pratiques/spécialisées
Application :	Certains postes exigent des connaissances approfondies d'un seul domaine de spécialisation ou d'un domaine limité. D'autres exigent que les titulaires connaissent plusieurs choses ou domaines différents, mais pas en profondeur. Il est important de comprendre que les deux types de postes pourraient se voir attribuer le même nombre de points. Ainsi, un grand spécialiste en physique théorique avancée pourrait avoir la même pondération ou le même niveau de compétence qu'un généraliste administrant plusieurs secteurs techniques ou fonctionnels.

Concept : **Équivalence de l'expérience de travail et du niveau de scolarité**

Application : Bien qu'une partie de la profondeur des connaissances ne s'acquière que de manière officielle (p. ex., un diplôme en commerce), il est important de se concentrer sur les connaissances et les aptitudes requises pour effectuer le travail, et non sur la manière dont un titulaire peut en arriver à acquérir ces connaissances. On évite ainsi de comparer le niveau de compétence au niveau de scolarité :

- Dans une description de poste, des phrases telles que «Exige une maîtrise en administration» ou «Exige une compréhension approfondie de la législation bancaire» sont utiles, mais peuvent amener l'évaluateur à exagérer les exigences en matière de compétence.

En outre, certains aspects des connaissances pratiques/spécialisées peuvent s'acquérir au moyen d'une formation officielle ou d'une expérience de travail (p. ex., techniques de vente) ou s'acquérir seulement par l'expérience. Par exemple, un directeur régional doit comprendre non seulement les tendances courantes au sein de son secteur d'activité et les conditions socio-économiques de sa région, mais il doit aussi connaître les conditions particulières touchant, par exemple, le marché de l'habitation. Ces connaissances spécialisées ne peuvent s'acquérir à l'école, mais doivent se voir attribuer une valeur adéquate.

Concept : **Équivalence de l'expertise dans différentes disciplines**

Application : Les disciplines professionnelles ou les corpus de connaissances spécialisées n'ont pas tous la même complexité. Par exemple, un expert en jardinage et en entretien de terrains peut être considéré différemment d'un expert en génie de l'informatique, parce que différentes valeurs sont associées aux deux corpus de connaissances. Il faut considérer la valeur ou le niveau de complexité associé aux différentes disciplines au sein d'une entreprise lorsqu'on évalue la compétence.

Concept : Variations requises sur le plan de la compétence pour gérer les postes de spécialistes

Application : Les gestionnaires ne doivent pas forcément posséder la même profondeur de connaissances techniques ou spécialisées propres à un sujet donné que celle requise pour leurs subordonnés pour être en mesure de gérer ces derniers, parce que les gestionnaires ne sont pas tenus de *faire* le travail de leurs subordonnés. Ils doivent simplement avoir une connaissance de base des domaines d'expertise de leurs subordonnés pour être en mesure de *gérer leurs activités*. Les gestionnaires, toutefois, reçoivent rarement une évaluation inférieure à celle de leurs subordonnés, en raison des exigences de leur poste en matière d'aptitudes en relations humaines et en capacité de direction.

Remarque : Le niveau attendu d'aptitudes en gestion est évalué séparément dans le cadre de la capacité de direction.

Définitions détaillées

- A. À ce niveau, les postes exigent la capacité de comprendre des directives verbales et écrites et d'effectuer des tâches simples. Le travail est simple et répétitif et est caractéristique des postes de débutant. Des aptitudes de base en arithmétique et en rédaction sont requises. Il faut très peu de temps pour acquérir une certaine compétence dans les tâches de nature mécanique.
- B. Pour parvenir à démontrer une certaine compétence dans les postes de cette catégorie, une formation officielle renforcée par l'expérience au travail peut être requise pour que le titulaire soit en mesure d'effectuer des opérations standard selon les méthodes définies. Des aptitudes dans le fonctionnement et le réglage de machines de bureau ordinaires (principaux dispositifs de saisie, photocopieurs à volume élevé) sont requises. Les postes exigent généralement de faire des calculs simples et des activités courantes standard. Une compréhension et des connaissances générales d'un processus ou d'un groupe de clients particulier sont requises.

- C. À ce niveau, les postes exigent une compréhension des techniques, de la technologie et des applications propres à une fonction spécialisée. Les connaissances et l'expérience auront été acquises grâce à une formation générale et à des expériences de travail plus importantes que celles s'appliquant aux postes de niveau B. À ce niveau, les postes exigent une compréhension approfondie des méthodes utilisées ainsi que des aptitudes développées propres à la discipline du poste. Une solide connaissance des méthodes utilisées pour traiter les processus/groupes de clients ainsi que des problèmes habituels est requise.
- D. À ce niveau, les postes sont essentiellement une évolution des postes de niveau C. Les titulaires doivent généralement avoir une compréhension plus vaste et plus approfondie des techniques et de la technologie utilisées grâce à une expérience considérable ou à une formation officielle plus étendue. Une compréhension et des connaissances générales du secteur d'activité sont requises. L'accent est mis sur les connaissances pratiques et appliquées, plutôt que sur les connaissances théoriques, et le travail ne se limite pas à un système particulier comme dans les postes de niveau C. Ce niveau de compétence est normalement utilisé pour assumer la gestion des problèmes qui surviennent lors des activités accomplies par les postes de niveaux B et C, que ce soit dans un domaine spécialisé ou général.
- E. À ce niveau, les postes exigent une combinaison complète et exhaustive de connaissances spécialisées appliquées et théoriques, ainsi que la capacité de résoudre les problèmes à partir de certains principes de base. Des exemples de corpus de connaissances spécialisées pourraient être (sans s'y limiter) l'économie, l'actuariat, le droit. Cette base de connaissances permet au titulaire de gérer plusieurs situations en se basant sur des principes de base plutôt que de se fier exclusivement à son expérience passée. Les titulaires à ce niveau possèdent généralement une bonne connaissance des principes de base du secteur d'activité, des normes de l'industrie et des exigences en matière de réglementation au sein du marché.
- F. À ce niveau, les postes doivent être occupés par une personne autonome sur le plan technique. Ce niveau de compétence correspond au niveau de spécialiste chevronné et exige un certain nombre d'années d'expérience en plus d'une formation théorique officielle. Les titulaires peuvent être des spécialistes qualifiés ayant une vaste expérience de travail convenant à l'entreprise. Ils doivent posséder une solide connaissance des principes de base du secteur d'activité, des exigences en matière de réglementation et des précédents juridiques.

- G.** À ce niveau, les postes exigent une expérience considérable et un niveau de connaissances caractéristique des titulaires qui élaborent les politiques et les pratiques. Ce niveau correspond également aux spécialistes techniques supérieurs œuvrant dans des disciplines apprises et faisant autorité dans leur discipline ou aux cadres supérieurs possédant des connaissances générales substantielles sur l'entreprise, sa mission et ses objectifs. Les titulaires à ce niveau possèdent une grande expérience en ce qui concerne les enjeux de l'entreprise, les exigences réglementaires et les précédents juridiques au sein de l'industrie. Les postes exigent une grande compréhension et une vaste utilisation des réseaux internes et externes ayant un effet sur la position stratégique de l'entreprise.
- H.** À ce niveau, les postes exigent une expertise faisant autorité, reconnue en dehors de l'entreprise. Les titulaires des postes de niveau H sont susceptibles d'être choisis pour faire partie de comités nationaux et (ou) d'être cités en raison de leur leadership reconnu dans une activité professionnelle complexe. Les postes exigent une connaissance étendue et une vaste expérience des industries spécialisées, des exigences en matière de réglementation et des précédents juridiques.

Capacité de direction

Les exigences liées à la capacité de direction sont mesurées sur l'axe horizontal du barème.

Les employés doivent savoir, jusqu'à un certain point, comment faire des choses comme planifier, organiser, coordonner, diriger, développer, superviser, évaluer ou vérifier les résultats du travail des autres. Cette capacité de direction peut être requise dans des activités directes (p. ex., cadres opérationnels) ou peut être transmise par le biais d'activités de consultation (p. ex., spécialistes), ou les deux (comme dans les postes chargés de diriger les activités du personnel). Les domaines d'activité types sont les suivants :

Organisation

- Structure
- Dotation
- Perfectionnement des autres
- Évaluation et reconnaissance

Élaboration de méthodes de fonctionnement

- Planification
- Exécution
- Révision et contrôle

Administration

- Planification tactique
- Exécution
- Révision et contrôle

Intégration des fonctions

- Équilibre des ressources concurrentes
- Ressources humaines vs ressources matérielles
- Priorisation des besoins en ressources

Explication des niveaux :

Il faut considérer deux concepts clés lorsqu'on évalue la capacité de direction et les connaissances opérationnelles. Ces concepts sont les suivants :

Concept : **Penser comme un gestionnaire**

Application : On peut résumer ce concept comme étant la capacité d'examiner une situation organisationnelle dans son ensemble, même lorsqu'on ne dispose pas des ressources pour agir. Par exemple, le chef d'une fonction en finances peut avoir à établir des plans pour l'ensemble de l'unité, mais ne pas contrôler les ressources nécessaires pour mettre ce plan en œuvre.

Concept : **Plus le poste est complexe, plus les aptitudes requises en gestion sont étendues**

Application : Quatre facteurs influencent l'ampleur du besoin en aptitudes en gestion. Ils sont :

Diversité fonctionnelle Étendue des activités devant être intégrées pour atteindre les objectifs de l'unité. Par exemple, l'étendue des activités sera différente selon qu'il s'agit d'un chef de succursale, d'un chef de division, etc.

Échelle de temps La complexité des problèmes de gestion se reflète dans la mesure dans laquelle le poste gère des problèmes à long ou à court termes. Les problèmes à court terme sont de nature tactique et leur résolution vise la réalisation des objectifs fixés. Les problèmes à long terme sont plus stratégiques et concernent la nature même des objectifs à atteindre (p. ex., établissement de politiques).

<i>Échelle physique</i>	Au fur et à mesure que le contenu de l'activité qui incombe au titulaire ou qui est influencée par le poste augmente, le nombre de spécialités à intégrer peut également augmenter. Une telle situation exige de plus grandes aptitudes en gestion.
<i>Complexité</i>	La complexité inhérente aux processus que le gestionnaire utilise.

Définitions détaillées

- N. Les postes à ce niveau n'exigent aucune planification ni organisation ou en exigent peu. En général, le travail est axé sur la tâche et de courte durée; il s'agit la plupart du temps de tâches ponctuelles. Celles-ci comprennent les rôles et les postes de soutien administratif ou opérationnel très simples qui sont principalement centrés sur les tâches administratives de base, techniques, manuelles ou opérationnelles (machine/équipement). Les titulaires de ces postes doivent venir en aide à leurs collègues.
- I. De très nombreux postes font partie de cette catégorie qui comprend généralement deux types distincts de postes. D'abord les postes de supervision de groupes d'employés techniques, de bureau ou spécialisés, où la planification, l'organisation et la supervision s'effectuent à l'intérieur d'échéances très limitées. Les titulaires de ces postes offrent habituellement une orientation et une aide technique. Puis, les postes ne comprenant aucune fonction de supervision, mais où le titulaire doit accomplir une activité complète et coordonner ses activités avec d'autres activités connexes, normalement au sein d'une seule fonction, pour atteindre les résultats visés. Le titulaire doit posséder une solide connaissance des exigences du poste et de ses répercussions sur les autres secteurs pour établir les priorités et planifier le travail, parce que les activités du poste influencent ces exigences ou sont influencées par celles-ci.
- II. Il s'agit du niveau correspondant aux postes ayant un contenu de gestion important, où les activités de coordination et d'intégration d'un nombre de sous-fonctions sont nettement présentes. Il est important de considérer l'importance de l'activité réalisée en même temps que l'horizon du cycle de planification qui peut s'étendre sur un an. Au niveau II, il est nécessaire de tenir compte des effets à court et à long termes des décisions sur les autres fonctions. Les activités gérées ont tendance à avoir des buts communs et un important travail de coordination avec les autres (ceux à l'extérieur de l'unité de travail) est requis.

- III.** À ce niveau, les titulaires sont habituellement chargés d'intégrer plusieurs fonctions non reliées entre elles (politiques, opérations) ou une activité principale (l'ensemble des ressources humaines) pour l'entreprise. De façon caractéristique, on retrouve dans cette catégorie les postes comportant des objectifs et buts conflictuels ainsi que des besoins concurrents en ressources. L'organisation, la planification et la supervision prennent beaucoup plus d'importance qu'au niveau précédent.
- IV.** Les titulaires de ces postes sont chargés soit d'intégrer (toutes) les fonctions principales d'une unité administrative ou tous les aspects d'une fonction stratégique (et principale), soit de coordonner (à l'échelle du bureau) une fonction stratégique exerçant une influence considérable sur les activités de l'entreprise.

Aptitudes en relations humaines

La dernière évaluation à faire en ce qui a trait à la compétence concerne l'importance de l'exigence *pratique* relative à l'utilisation des aptitudes en relations humaines dans le poste. Il s'agit d'aptitudes actives, interpersonnelles, dans le domaine des relations humaines, vraisemblablement démontrées dans un contexte d'équipe. Elles englobent les aptitudes requises pour traiter avec ses subordonnés, ses pairs, ses supérieurs et avec des personnes de l'extérieur.

On mesure les aptitudes en relations humaines, ainsi que la capacité de direction et les connaissances opérationnelles, sur l'axe horizontal du barème. Il existe trois niveaux d'aptitudes possibles :

Niveau 1

Dans cette catégorie, les titulaires doivent faire preuve d'une simple courtoisie et de tact dans leurs relations professionnelles quotidiennes et n'ont pas besoin d'influencer personne dans l'exécution des tâches qui incombent aux employés. Les interactions avec les autres servent généralement à échanger des renseignements ou à demander des directives ou des éclaircissements.

Niveau 2

Dans cette catégorie, les titulaires doivent échanger régulièrement avec leurs subordonnés, leurs collègues, leurs supérieurs et (ou) leurs clients afin de réaliser les résultats attendus et la nature de ces contacts est telle que le niveau de tact et de diplomatie utilisé doit dépasser les règles de la simple courtoisie. Des aptitudes en persuasion ou en assertivité ainsi qu'une sensibilité aux points de vue des autres sont souvent requises pour faciliter l'acceptation des recommandations, des conclusions et des conseils offerts ou pour obtenir ou transmettre de l'information. Un niveau important de motivation et d'influence est requis pour réaliser les résultats finals.

Niveau 3

À ce niveau, les postes exigent des aptitudes très développées en direction, en motivation, en persuasion et en développement des autres. Les objectifs sont atteints *seulement* en utilisant et en maintenant des niveaux élevés d'aptitudes en relations humaines lors de ses interactions avec ses subordonnés, ses pairs ou ses supérieurs dans des situations qui sont importantes pour l'entreprise. L'élément commun propre à ce niveau est que le poste est étroitement lié à la réalisation de ses principales responsabilités par l'intermédiaire des autres; le titulaire doit par conséquent veiller à traiter avec les employés d'une manière efficace, c'est-à-dire qu'il doit les amener à faire ce qu'il veut, quand il le veut, dans des situations où ils n'auraient pas à faire ce travail autrement. Dans bon nombre de cas, le titulaire vit régulièrement des situations où la négociation, la consultation et (ou) la persuasion sont les éléments clés lui permettant d'atteindre les résultats escomptés.

Il faut considérer deux concepts clés dans l'évaluation des aptitudes en relations humaines. Ces concepts sont les suivants :

Concept : **Équivalence des différents types de «contacts humains» dans l'évaluation des aptitudes en relations humaines**

Application : La nature des contacts humains n'est pas prise en considération pour évaluer les aptitudes en relations humaines. Ce qui compte, c'est la mesure dans laquelle les aptitudes à gérer ces contacts sont requises dans le poste. Ainsi, alors que les aptitudes qu'un cadre opérationnel doit démontrer pour fournir un service au public ou administrer les programmes de réglementation diffèrent de celles que doit posséder un gestionnaire responsable des politiques pour négocier des ententes globales, *l'utilisation de ces aptitudes* est aussi cruciale pour l'un que pour l'autre.

Concept : **Différence entre le besoin de posséder de bonnes aptitudes en relations humaines et celui de connaître la théorie des relations humaines**

Application : La plupart des postes exigent que les titulaires échangent avec les autres. L'importance *pratique* de cet énoncé est mesurée dans le cadre des aptitudes en relations humaines. On met l'accent sur l'utilisation concrète de ces aptitudes.

Certains postes très spécialisés, toutefois, exigent que les titulaires possèdent des connaissances *techniques* de la théorie des relations humaines (p. ex., les postes en ressources humaines). Cette maîtrise de la *théorie* requise par le poste est mesurée dans le cadre des connaissances pratiques/techniques/spécialisées. Remarque : le besoin de mettre cette théorie en pratique au travail est évalué dans le cadre des aptitudes en relations humaines.

COMBINAISON DES ÉLÉMENTS DE LA COMPÉTENCE

Jusqu'à maintenant, trois décisions distinctes concernant la compétence ont été prises. Par exemple :

	<u>Conn. pratiques/techn./ spécialisées</u>	<u>Cap. de direction/ conn. opération.</u>	<u>Relations humaines</u>
Poste 2 =	F	II	3
Poste 3 =	G	III	3

La pondération totale de la compétence découle de la *combinaison* de tous les éléments mentionnés ci-dessus. La combinaison obtenue par suite de l'évaluation d'un poste donné sur les trois axes du barème pointe l'évaluateur vers une «cellule» du barème. Celle-ci contient trois nombres représentant les trois valeurs de pas. Par exemple : la cellule **F II 3** apparaît comme suit :

	II		
	1	2	3
F	350		700
	460		

Normalement, un bon appariement des trois sous-facteurs vous amènerait à choisir le nombre du **milieu de la cellule**. Deux considérations influencent cette décision :

Concept : **Différenciation des nombres**

Application : Il est possible d'évaluer soigneusement un poste en fonction de chacun des sous-facteurs et de reconnaître que la cote correspondant au milieu de la cellule choisie ne reflète pas entièrement votre opinion définitive. Dans ce cas, vous pouvez choisir le nombre le plus élevé ou le plus bas de la cellule, selon que vous considérez que l'évaluation devrait valoir plus ou moins que la valeur du milieu.

La notion d'«attraction» signifie que la différence entre deux niveaux doit être définie avec plus de clarté. Par exemple, un évaluateur pourrait décider d'attribuer la note **F** à un poste tout en reconnaissant que sa valeur est supérieure à celle des autres postes de niveau **F** et se rapproche davantage du niveau **G** des connaissances pratiques/techniques/spécialisées. Si l'évaluateur choisissait, dans cet exemple, le nombre le plus élevé de la cellule, nous aurions alors une majoration (attraction vers le haut) de l'évaluation et des résultats, qui s'exprimerait ainsi : **F (↑)**.

Concept : **Continuum des cellules**

Application : Les cellules du barème représentent les étapes d'un continuum et non des étapes distinctes. Le système de numérotation chevauchant a été conçu pour permettre à différents postes de recevoir des points équivalents, s'il y a lieu. Ce système permet également à l'évaluateur d'établir des différences relatives entre des postes qui, une fois évalués, se retrouvent dans la même cellule. Ce dernier peut, par exemple, attribuer à l'un des postes le nombre le plus élevé de la cellule.

La décision finale concernant lequel de ces nombres choisir pour représenter la compétence totale associée au poste dépend du niveau de confiance que vous accordez à la validité de la cellule choisie. Quel que soit le nombre choisi, vous devriez indiquer toute zone grise sur votre évaluation (c.-à-d. toute «attraction» vers le haut ou vers le bas). Vous pouvez procéder en traçant une flèche vers le haut ou vers le bas à côté du sous-facteur (p. ex., : **F(↑) II 3 = 460 points**).

Validation de l'évaluation de la compétence

Relations des pas pour la compétence

Il existe des règles de base qui peuvent vous aider à émettre/valider vos jugements. Il est important de vous rappeler qu'il s'agit de règles générales et non de règles strictes et rigoureuses. Il ne faudrait pas les remplacer par une analyse détaillée du poste et une interprétation des barèmes.

En général, lorsque vous examinez une hiérarchie de postes dans une famille d'emplois, dans une échelle technique ou dans la structure des rapports hiérarchiques, le nombre de pas contenus dans la cote attribuée à la compétence peut vous permettre de comprendre la structure hiérarchique et vice versa :

Écart de un pas	Peut représenter une «progression» normale dans une échelle ou une série d'emplois dans la hiérarchie d'une famille (par exemple : analyste des politiques I à analyste des politiques II). Un écart de «un pas», cependant, indique habituellement un point de compression dans la structure, justifiant la remise en question du besoin d'avoir autant de strates/niveaux organisationnels. Par exemple : les situations dites verticales où le poste de subordonné le plus important est presque la réplique du poste du supérieur ou bien où l'écart entre deux postes est «à peine perceptible».
Écart de deux pas	Relation type ou logique/distance verticale dans la séquence des rapports hiérarchiques au sein d'une entreprise dotée d'une structure hiérarchique classique.
Écart de trois pas	Représente une différence considérable en ce qui a trait au contenu du poste, notamment si l'on tient compte de l'augmentation de l'initiative créatrice et de la finalité, ce qui correspondrait à un poste dont la valeur en compétence se situerait trois pas au-dessus de celle d'un autre poste. Un écart de trois pas entre les niveaux d'une famille ou entre deux postes d'une échelle technique indique généralement une entreprise qui a procédé à une déstratification et à la mise en place de sphères de direction élargies pour ses gestionnaires.
Écart de quatre pas	Représente une relation presque impossible, suggérant qu'il manque un niveau dans la structure organisationnelle. Il faut s'assurer que ce vide existe bel et bien et qu'il ne s'agit pas d'une erreur d'évaluation.

Validation par rapport aux repères

L'évaluation de la compétence doit également s'harmoniser avec le continuum des postes de votre entreprise et il faut veiller à ce que la logique du continuum reste intacte au fil des années.

La méthode de validation par rapport au continuum vise à «confirmer» l'évaluation en trouvant plusieurs postes repères comparables à partir des postes existants. En général, l'étape de la validation a lieu une fois que le poste a été évalué en fonction des quatre facteurs.

Évaluation de l'initiative créatrice

L'initiative créatrice est l'occasion d'utiliser la compétence dans le cadre d'une réflexion originale et automatique en vue de faire face aux enjeux et de résoudre les problèmes au travail.

L'évaluation de l'initiative créatrice consiste à évaluer l'intensité des processus mentaux requis par le poste. Les activités concernées comprennent l'utilisation de la compétence pour analyser, déterminer, définir, évaluer, tirer des conclusions et résoudre les problèmes. Lorsque la réflexion est limitée par des normes ou conditionnée par des précédents, ou encore laissée à d'autres, l'exigence en matière d'initiative créatrice est moindre.

La matière première de l'initiative créatrice ou de toute réflexion constructive ou créatrice est la connaissance des faits, des principes et des moyens. Une idée est générée à partir de quelque chose qui existe déjà. Par conséquent, «vous pensez avec ce que vous savez déjà». Cette notion s'applique même dans le cas du travail le plus créateur.

Cette manipulation mentale de la compétence, toutefois, diffère de l'application normale d'une habileté qui a été évaluée en fonction du facteur compétence. Pour cette raison, ce n'est pas toute la compétence requise dans un poste qui va forcément être utilisée dans les éléments d'initiative créatrice propres au poste. Par conséquent, l'initiative créatrice est traitée et mesurée en *pourcentage* de la compétence et le modèle de numérotation sur le barème comporte une série de pourcentages au lieu de valeurs en points.

Les solutions aux problèmes ne sont pas toutes forcément mises en œuvre par un titulaire (p. ex., postes de consultation), ce qui ne diminue en aucun cas le niveau d'initiative créatrice. En fait, l'essentiel est d'évaluer uniquement les problèmes que le titulaire doit résoudre.

L'initiative créatrice comporte deux dimensions :

- **Cadre du raisonnement** – axe vertical. Correspond à l'étendue de l'aide dont peut disposer le titulaire pour résoudre les problèmes.
- **Exigence des problèmes** – axe horizontal. Correspond à la complexité et à la nouveauté de la réflexion requise et aux contraintes de temps s'y appliquant.

Cadre du raisonnement

La première étape de l'évaluation du facteur initiative créatrice dans un poste consiste à examiner l'étendue de l'*aide* mise à la disposition du titulaire. Cette aide peut découler des objectifs, des politiques, des méthodes, des directives ou des pratiques de l'entreprise, du service ou de la fonction.

Généralement :

- Les objectifs et les politiques procurent une aide en décrivant le «contenu» d'un sujet donné.
- Les méthodes expliquent en détail les étapes nécessaires pour faire le suivi d'une politique (comment, où, quand et par qui).
- Les directives et les pratiques décrivent avec précision la façon de faire.

L'étendue de l'aide disponible est évaluée sur l'axe vertical du barème.

Le concept clé sous-tendant l'échelle de l'initiative créatrice est le suivant :

Concept :	Relation entre le niveau de compétence et le niveau d'initiative créatrice
Application :	Logiquement, le titulaire d'un poste n'est pas tenu de raisonner au-delà des limites de la compétence requise pour son poste. Par conséquent, le niveau d'initiative créatrice (désigné par une lettre) ne devrait pas en général être supérieur au niveau de compétence. (Exemple : lorsque la compétence est évaluée à F, le cadre du raisonnement équivaut probablement à E ou F - mais <i>pas</i> à G.)

Définitions détaillées

- A. À ce niveau, il y a peu de raisonnement à faire au sujet des problèmes à résoudre et les mesures à prendre sont évidentes ou limitées par la tâche ou la supervision directe. Des directives détaillées définissent les mesures requises pour résoudre les problèmes étape par étape et les problèmes sont immédiatement et nettement reconnaissables. Les activités sont routinières et répétitives.

- B. À ce niveau, la méthode de résolution de problème est choisie à partir de directives bien définies où les détails de la marche à suivre sont clairement énoncés. Les directives standard indiquent une certaine latitude sur le plan de la réflexion, par exemple, lorsqu'une directive déclenche une routine de travail standard, sans expliquer en détail les mesures requises. Dans le cas des situations assez complexes, le titulaire peut en référer à quelqu'un d'autre pour obtenir des conseils assez rapidement.

- C. Le raisonnement est conditionné par des méthodes systématiques qui expliquent avec précision comment effectuer le travail. Le titulaire doit interpréter les coutumes et les pratiques ou les précédents standard qui déterminent la façon d'aborder le problème. La nature du problème est évidente, tout comme en général la manière de le résoudre. Le superviseur définit le problème et des conseils techniques peuvent être offerts s'il s'agit d'une situation nouvelle.

- D. Les méthodes dictent le raisonnement et des directives assez générales sont offertes au titulaire. Lorsque les méthodes habituelles ne conviennent pas à la situation, l'expérience passée ou des situations semblables déterminent l'approche à utiliser. Le titulaire doit penser non seulement au problème central, mais aussi aux répercussions de ce problème.

- E. À ce niveau, les postes ne sont pas régis par des méthodes définies; seuls les objectifs sont définis et le titulaire doit penser à la façon dont il les atteindra. Le problème est clairement énoncé, mais les solutions ne le sont pas. Le raisonnement est habituellement guidé par une politique claire et le titulaire peut facilement obtenir de l'aide pour interpréter la politique.

- F. À ce niveau, la détermination des «mesures à prendre» dans l'application des politiques générales est largement laissée à la discrétion du titulaire qui doit établir un plan, établir les priorités et prescrire les processus requis pour atteindre les objectifs. Le problème est formulé dans le cadre d'une politique générale.

- G. À ce niveau, les postes établissent les politiques et les objectifs fonctionnels globaux de l'entreprise. Des données, des interprétations et des recommandations sont fournies à la haute direction.

Exigence des problèmes

La deuxième composante de l'initiative créatrice, soit l'exigence des problèmes, est liée à la **complexité** du processus de réflexion requis du titulaire. Elle répond à la question suivante : «Quel est le degré de difficulté associé à la réflexion requise du titulaire?». Les différents niveaux de l'«exigence des problèmes» figurent dans le haut du barème de l'initiative créatrice.

Les façons d'aborder les exigences des problèmes varient :

- De : choisir une solution bien définie parmi quelques solutions (niveau 1 sur le barème)
- À : élaborer de nouveaux concepts et de nouvelles approches créatrices qui n'ont jamais été essayés auparavant (niveau 5).

Le niveau 5 correspond à un niveau très élevé d'exigence des problèmes et comporte souvent des pressions constantes causées par des délais d'exécution très courts. Pour justifier un niveau 5, les postes doivent être structurés de manière à présenter régulièrement des défis importants jamais relevés, en respectant des échéances très exigeantes.

Il faut considérer deux concepts clés dans l'évaluation de l'exigence des problèmes. Ces concepts sont les suivants :

Concept :	Définition du «problème»
Application :	Il est important de noter qu'un «problème» dans ce contexte n'est pas forcément une situation où quelque chose n'a «pas bien fonctionné», bien que des situations de ce genre doivent assurément être considérées. Par «problème», on entend plutôt une gamme étendue de «défis» avec lesquels les titulaires doivent composer.

Concept :	Différence entre le cadre du raisonnement et l'exigence des problèmes
Application :	Le cadre du raisonnement mesure le contexte (étendue/mandat) dans lequel l'initiative créatrice a lieu et sa contrainte principale est l'étendue de l'aide fournie dans ce contexte. L'exigence des problèmes mesure la <i>difficulté inhérente de la réflexion requise et sa principale contrainte est la nouveauté des problèmes à résoudre.</i>

Définitions détaillées

Explication des niveaux :

1. Le raisonnement se limite à la sélection d'une option bien définie parmi quelques solutions. Le système, dans le sens général du terme, produit immédiatement une réponse, facilement associée au problème.
2. La résolution du problème exige la sélection et l'application d'un processus séquentiel bien défini. Le choix de la solution est dicté par l'expérience et le résultat peut être vérifié immédiatement afin de confirmer s'il s'agit de la bonne solution. Une fois choisie, la solution ne doit pas être adaptée au problème parce que le problème est déjà survenu dans le passé.
3. À ce niveau, il existe des solutions de rechange, même si la solution est choisie parmi plusieurs solutions connues applicables au problème. On peut peut-être considérer que ce niveau de raisonnement exige un véritable jugement parce que des options de solutions existent. Habituellement, les problèmes restent dans les limites de l'expérience, mais peuvent exiger de nouvelles applications de l'expérience en question.
4. Il s'agit du niveau où il n'y a pas de bonnes réponses et où le niveau de jugement du titulaire est important. Au contraire du niveau 3, les solutions aux problèmes se trouvent vraisemblablement en dehors des «solutions connues»; c'est pourquoi il faut aller au-delà de la limite des réponses toutes faites. Il faut chercher de nouveaux faits qui définissent davantage le problème avant de trouver une solution appropriée.
5. À ce niveau, les titulaires font face à l'inconnu. Les situations rencontrées n'ont pas de précédent ou en ont très peu et les analyses comprennent le développement d'un corpus de connaissances. Le titulaire doit trouver de nouveaux concepts ou de nouvelles méthodes sans l'aide des autres. La délibération demande souvent beaucoup de temps. Le contenu du poste doit être structuré de sorte que cette exigence représente une partie **importante** du poste.

Combinaison des sous-facteurs de l'initiative créatrice

Le résultat issu de l'application de deux jugements indépendants en ce qui a trait aux sous-facteurs de l'initiative créatrice pointe l'évaluateur vers une cellule qui contient deux pourcentages exprimant la valeur des pas.

E	4
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 43 % 50 % </div>

Votre choix du pourcentage précis d'initiative créatrice à utiliser pour représenter les exigences totales du poste en matière d'initiative créatrice est un jugement fondé sur votre «impression» de la force ou de la faiblesse de l'appariement du poste avec les définitions du barème pour ce qui est des deux sous-facteurs. En général, un appariement «solide» avec les définitions devrait justifier le choix du pourcentage *le plus bas* dans la cellule. Une «attraction vers le haut» pour l'un ou l'autre des sous-facteurs motiverait le choix du pourcentage le plus élevé. Par exemple :

Évaluation de l'initiative créatrice = E4 43 % «appariement solide»

50 % «attraction vers le haut»
plus près du F et (ou) du 5

Pour déterminer les points réels d'initiative créatrice, multipliez les points de compétence attribués au poste par le pourcentage d'initiative créatrice. Puis, arrondissez le résultat en l'augmentant ou en le diminuant jusqu'à la valeur de pas la plus proche. Par exemple :

Exemple d'évaluation : Un poste évalué **F II 3 = 400** pour la compétence et **E 4 (43 %)** pour l'initiative créatrice obtiendrait 172 points, que vous arrondiriez à 175 points.

Pour accélérer le processus servant à déterminer les points d'initiative créatrice, vous trouverez, jointe au barème d'évaluation, une grille de calcul. Vous n'avez qu'à trouver le pourcentage d'initiative créatrice dans la colonne de gauche et les points de compétence en haut ou en bas de chaque colonne. Les points d'initiative créatrice se trouvent à l'intersection.

Validation de l'évaluation de l'initiative créatrice

Comme l'initiative créatrice est l'application de la compétence, des évaluateurs expérimentés ont noté que les relations entre les deux facteurs ont tendance à former des constantes. Pour vérifier rapidement la validité de l'évaluation, repérez dans quelle zone de probabilité le résultat obtenu se situe :

- Normalement, les évaluations se retrouvent dans la zone «Probable».
- Une évaluation peut se situer dans la zone «Peu probable» *pour autant qu'elle soit étayée par des motifs valables.*

Validation par rapport aux repères

Le test final de la validité de l'évaluation consiste à trouver des évaluations de référence comparables dans le continuum normalisé des repères.

ÉVALUATION DE LA FINALITÉ

La finalité évalue la mesure dans laquelle un poste est responsable d'une action et les conséquences de cette action. Elle est l'effet mesuré du poste sur les résultats finals de l'entreprise.

Jusqu'à maintenant, nous avons porté un jugement sur les postes par rapport à la compétence totale requise pour offrir un rendement pleinement satisfaisant et à l'intensité du processus mental qui doit être appliqué aux connaissances en initiative créatrice, qui est une dynamique de la compétence. Maintenant, nous devons considérer les possibilités qu'offre le poste de produire des résultats finals déterminés, ainsi que l'ampleur et l'impact de ces résultats comparativement aux autres postes et à l'ensemble de l'entreprise. La question essentielle à se poser est la suivante : «Quelle action influence les résultats finals et quelle est l'ampleur de cette influence?».

Le barème de la finalité comporte trois sous-facteurs. Ils sont :

- Liberté d'action. Latitude laissée au titulaire pour prendre des décisions et les concrétiser.
- Impact sur les résultats finals. Mesure dans laquelle le poste influence directement les résultats finals d'une unité, d'une fonction ou d'un programme.
- Ampleur (ou domaines de résultats touchés). Envergure générale de l'unité, de la fonction ou du programme touché.

Liberté d'action

La liberté d'action est le plus important des trois sous-facteurs de la finalité. Elle aborde directement la question de la latitude laissée à un titulaire pour prendre des mesures ou des décisions en examinant la nature et l'étendue des mécanismes de contrôle – ou de l'absence de ceux-ci – qui entourent le poste. En raison de son importance, ce sous-facteur se voit attribuer le coefficient de pondération le plus important dans l'évaluation de la finalité totale d'un poste.

Les mécanismes de contrôle régissant la liberté d'action du poste peuvent découler d'un système ou d'une surveillance exercée par un supérieur ou les deux. REMARQUE : il s'agit d'une erreur courante que d'établir un rapport entre les *restrictions* imposées à la liberté d'action et *l'aide disponible* dans le cadre du raisonnement. Bien qu'il y ait une ressemblance superficielle entre les niveaux des échelles utilisées pour mesurer ces deux sous-facteurs, deux concepts clés aident à les différencier. Ils sont :

Concept : **Relation négative/positive entre la liberté d'action et le cadre du raisonnement**

Application : La liberté d'action est essentiellement un concept **négatif**. Elle mesure les restrictions sur la capacité d'agir d'un poste.

Le cadre du raisonnement est essentiellement un concept **positif**. Il mesure le soutien apporté à la capacité de raisonner d'un titulaire.

Concept : **La liberté d'action se rapporte à l'action proprement dite**

Application : La liberté d'action se rapporte à l'action alors que le cadre du raisonnement relève plutôt de la **manipulation psychologique**.

Dans la plupart des postes, le niveau du cadre du raisonnement est plus élevé que le niveau de la liberté d'action (p. ex., le cadre du raisonnement se situe à F et la liberté d'action à E). Un niveau de liberté d'action supérieur à celui du cadre de raisonnement signifierait qu'un titulaire a plus de latitude pour prendre des mesures que pour réfléchir, ce qui est rarement le cas.

Puisque les mécanismes de contrôle ont tendance à diminuer au fur et à mesure que vous gravissez les échelons hiérarchiques, la liberté d'action s'accroît avec le rang organisationnel. Toutefois, bien qu'il soit vrai qu'aucun titulaire ne peut avoir autant de liberté d'action que son supérieur, l'évaluateur devrait se méfier du positionnement automatique réalisé uniquement en fonction du niveau organisationnel.

Définitions détaillées

- R. À ce niveau, les titulaires font exactement ce qu'on leur demande de faire. Aucune variation n'est permise, à moins d'autorisation précise.
- A. L'action de ces postes est clairement définie par la nature du travail et peu de discrétion est allouée dans l'exécution des tâches. Des directives détaillées limitent la prise de décision en imposant les décisions à prendre, étape par étape. Les conséquences des décisions apparaissent normalement immédiatement.

- B. L'action est définie par la nature continue du travail selon une séquence établie avec peu d'options pour modifier l'action d'une manière importante; c'est pour cette raison que des routines de travail sont établies. Les directives ont tendance à être générales plutôt que détaillées, ce qui laisse au titulaire une certaine latitude pour organiser ses tâches. Les conséquences de l'action apparaissent normalement dans un très court délai.
- C. Bien que les méthodes permettent une certaine souplesse et une certaine latitude pour prendre quelques initiatives, elles sont bien établies et ne peuvent pas être modifiées par le titulaire; les décisions sont généralement fondées sur l'expérience acquise des décisions prises dans des circonstances semblables dans le passé. La supervision est périodique et s'effectue avant et après l'action. Habituellement, les conséquences apparaissent dans l'espace de quelques jours.
- D. Alors que les postes de ce niveau peuvent être substantiellement encadrés par des méthodes établies, le titulaire se voit accorder beaucoup de liberté pour prendre des décisions. Toute mesure prise est habituellement fondée sur l'expérience acquise des décisions prises dans des circonstances semblables dans le passé et reste dans les limites de politiques bien définies. La supervision a lieu après le fait. Les titulaires travaillent avec les ressources mises à leur disposition, mais contribuent à la détermination à long terme (annuelle) de ce que ces ressources comprendront à l'avenir. Les conséquences apparaissent dans l'espace de plusieurs semaines ou mois.
- E. Les titulaires se voient accorder le degré d'indépendance requis pour atteindre les résultats désirés, pourvu que leurs activités soient conformes aux plans et objectifs approuvés, ainsi qu'aux politiques et aux précédents fonctionnels. La direction administrative donnée à ces titulaires établit les résultats attendus. Les titulaires déterminent comment et quand les résultats seront atteints.
- F. Les titulaires jouissent d'une grande liberté d'action, à condition que leurs activités soient conformes aux politiques opérationnelles et aux précédents inhérents à la fonction. Les mesures qui exerceront un effet sur d'autres secteurs fonctionnels ou opérationnels doivent généralement être approuvées avant d'être mises en œuvre.
- G. Le *contenu* est communiqué seulement dans des termes très généraux. Les titulaires sont assujettis aux conseils des autres plutôt qu'à une direction ou une supervision. Tout poste évalué à ce niveau est assujetti uniquement à une politique générale.
- H. À ce niveau, les titulaires prennent des décisions cruciales qui influencent la nature fondamentale de l'entreprise.

Impact

Mesure dans laquelle le poste influence ou génère les résultats attendus de l'unité ou de la fonction à l'étude.

Concept :	Évaluation des effets positifs seulement
Application :	L'hypothèse de base est que nous évaluons un poste dont le titulaire satisfait au niveau de rendement requis. Par conséquent, nous n'évaluons pas les conséquences des erreurs.

Bien que les explications sur la manière d'évaluer l'impact et l'ampleur soient présentées séquentiellement, ces deux sous-facteurs doivent toujours être considérés ensemble.

L'impact mesure le degré selon lequel le poste influence directement les résultats finals. L'impact est mesuré sur une échelle comportant quatre niveaux définis.

Définitions détaillées

- A. **Auxiliaire.** Le rôle n'a qu'une influence très indirecte sur le succès de l'entreprise (ou d'une partie de celle-ci). Le titulaire offre habituellement des services auxiliaires ou des services qui font l'objet d'une consignation (après le fait). À ce niveau, les titulaires accomplissent des tâches qui doivent être effectuées, mais qui n'influencent pas les résultats des activités et dont on pourrait en général se passer pendant un certain temps.
- C. **Contributif.** Le rôle a une influence indirecte sur le succès des activités; cet impact est proactif et pourrait influencer les résultats. Ce niveau correspond à bon nombre de postes de consultation et à des postes responsables de la prestation de services de soutien essentiels à l'entreprise.
- P. **Partagé.** Le rôle, de concert avec une série (limitée) définie de rôles homologues, partage la responsabilité d'atteindre les résultats. Le rôle implique une dépendance et (ou) des processus mutuels de prise de décisions et est davantage qu'un rôle de consultation, car les titulaires doivent assumer une responsabilité. Le partage se fait entre des personnes de même niveau et non pas entre le supérieur et les subordonnés.
- D. **Dominant.** Le rôle est tenu responsable des résultats dans un secteur particulier. Il s'agit du leader qui réussit ou échoue selon les résultats de l'unité organisationnelle touchée. D'autres rôles de même niveau peuvent contribuer aux activités de ce niveau, mais pas à celles du niveau précédent. Les rôles de subordonnés peuvent être délégués principalement en ce qui concerne la réalisation des résultats pour une partie de l'organisation touchée, mais le rôle principal en assume toujours la responsabilité.

Ampleur

L'ampleur mesure la taille du secteur touché par un poste. Bien qu'il fournisse une indication de la «pondération» à attribuer au poste, il s'agit du moins important des trois sous-facteurs servant à évaluer la finalité ou la prise de décision.

Pour mesurer l'ampleur, il faut trouver un moyen quantifiable commun ou un «indicateur» servant à représenter les divers programmes, unités et fonctions pouvant être touchés par le poste. Il appert que les dollars annualisés «dynamiques» sont l'«indicateur» le plus répandu pour mesurer le degré de l'ampleur à attribuer à un poste donné.

Pour faire une évaluation logique et rationnelle de l'ampleur, cependant, l'évaluateur doit se rappeler que les dollars ne servent que d'indicateur, et ne représentent pas une mesure absolue. Le concept clé sous-tendant ce qui précède est le suivant :

Concept :	Les dollars ne servent que d'indicateur pour représenter l'ampleur
Application :	Les postes n'ont pas d'influence sur les dollars. Les dollars constituent la mesure la plus pratique pour représenter la taille de l'unité ou de la fonction touchée par un poste. Cela ne signifie pas pour autant que les postes influencent les dollars. Les postes exercent un effet sur les fonctions, les programmes ou les activités des unités organisationnelles.

Les évaluateurs devraient utiliser le processus suivant pour appliquer l'indicateur servant à établir l'ampleur appropriée :

- Déterminer (en mots) quelles parties et (ou) fonctions de l'entreprise le poste influence et la nature de l'effet du poste sur chacune de ces parties et (ou) fonctions. Par exemple, le poste supervise une succursale.
- Une fois que les parties et (ou) fonctions les plus appropriées au poste ont été circonscrites, réfléchissez à la taille relative des parties et (ou) fonctions à l'étude et définissez-les en mots. Par exemple, la succursale est très petite, grande, très grande, etc.
- Une fois que ces relations ont été définies, vérifiez-les ainsi que la «taille» choisie pour le poste par rapport aux dimensions des postes repères indiqués sur l'axe horizontal du barème de la finalité ou de la prise de décision. Ces relations peuvent être peaufinées et (ou) vérifiées au moyen du processus habituel de vérification des repères.

Les relations entre l'indicateur et chaque degré de l'ampleur sont illustrées ci-dessous :

<u>Ampleur</u>	<u>Fourchette en dollars</u>
(M) – Minimale	Jusqu'à 10 000 \$
(1) – Très faible	De 10 000 \$ à 100 000 \$
(2) – Faible	De 100 000 \$ à 1 million \$
(3) – Moyenne	De 1 million \$ à 10 millions \$
(4) – Grande	De 10 millions \$ à 100 millions \$
(5) – Très grande	De 100 millions \$ à 1 milliard \$

Dollars actualisés

L'indice de modification de l'ampleur (IMA) doit être utilisé pour actualiser la fourchette en dollars de chacun des niveaux de l'ampleur (exemple : un IMA de 7 indique que chacune des valeurs de la fourchette doit être multipliée par 7. L'IMA est modifié à la hausse de temps à autre pour rendre compte du contexte économique global.

Sous-facteur de la finalité

Le résultat de l'évaluation de la finalité pointe l'évaluateur vers une cellule comportant trois valeurs en points possibles, chacune représentant un pas de plus que la précédente.

F	3			
	A	C	P	D
				350 300 460

Le nombre que vous choisirez à l'intérieur de cette cellule dépend de votre évaluation de la solidité relative de l'appariement du poste avec la définition des sous-facteurs. Cependant, contrairement aux sous-facteurs de la compétence et de l'initiative créatrice (qui ont une pondération plus ou moins égale dans la détermination de la cote globale attribuée à chacun des facteurs), en ce qui a trait à la finalité, l'appariement du sous-facteur liberté d'action est le plus important à considérer et l'ampleur, le moins important.

Les évaluateurs ont tendance à oublier cette hiérarchie des valeurs et à utiliser l'impact et l'ampleur pour influencer leur choix du nombre du milieu ou du nombre supérieur dans la cellule. Il ne devrait pas en être ainsi, en raison du concept fondamental sous-tendant ce classement propre aux sous-facteurs de la finalité :

Concept : **Justification du choix du nombre (inférieur, milieu ou supérieur) à l'intérieur d'une cellule.**

Application : Il s'agit du seul barème sur lequel l'«attraction» d'un sous-facteur exerce une grande influence sur le nombre choisi à l'intérieur d'une cellule. S'il existe un bon appariement avec le sous-facteur liberté d'action, vous choisirez le nombre du milieu dans la cellule. Par contre, s'il existe une attraction vers le haut ou vers le bas, vous choisirez respectivement les nombres supérieur ou inférieur de la cellule.

L'ampleur est le sous-facteur ayant le moins d'importance. L'examen de l'impact et de l'ampleur sert à peaufiner l'évaluation globale, au besoin, mais ce qu'il faut considérer avant tout est le niveau d'appariement avec la liberté d'action.

Impact du poste

Les postes existent au sein d'une entreprise pour une raison, c'est-à-dire parce qu'ils ont un impact significatif sur l'entreprise. *L'échelle décrite ci-dessous vise à mesurer l'impact positif du poste sur l'entreprise plutôt que l'impact négatif potentiel qui en découlerait si le poste n'existait pas ou si son titulaire ne s'acquittait pas bien de ses tâches.*

1. **Éloigné** : Cette évaluation vise les postes qui ont très peu d'influence directe sur les résultats de l'entreprise. Ils offrent des services permettant à d'autres de réaliser des résultats importants. Ces services peuvent être nécessaires, mais n'auront qu'un impact indirect sur le succès de leur propre unité organisationnelle, qui généralement ne fait pas partie des secteurs clés de l'entreprise.
2. **Auxiliaire** : Cette évaluation vise les postes qui voient aux activités de traitement les plus simples au sein d'une unité organisationnelle. Les postes qui traitent de l'information destinée à l'usage subséquent des autres, sans avoir à analyser/modifier/augmenter les données (p. ex., saisie de données), ou les postes qui fournissent du matériel à d'autres ou à des machines qui exécutent une activité importante (p. ex., manœuvre), entrent habituellement dans cette catégorie. L'importance du processus soutenu pour l'entreprise pourrait faire en sorte que l'évaluation soit nuancée à la hausse ou à la baisse. Par conséquent, la saisie de données dans une situation où les données sont requises dans un proche avenir et doivent être précises et fiables pourrait valoir la cote B+.
3. **Prestation** : Cette évaluation vise les postes qui s'occupent des principaux processus liés aux activités qui influencent directement le service à la clientèle ou le succès de l'entreprise. L'opération ou l'entretien d'équipement essentiel au service à la clientèle, ou la manipulation d'information dans le but de soutenir les activités seraient évalués à ce niveau (p. ex., réception, évaluation et traitement des factures des fournisseurs, analyse de l'information et repérage des variances/problèmes, exécution de production par lots sur les ordinateurs centraux).
4. **Analytique** : Cette évaluation vise les postes qui doivent maintenir ou améliorer la performance de systèmes de gestion ou techniques en analysant l'information, en diagnostiquant les situations et en déterminant les modifications ou changements à apporter aux processus normaux. Ces fonctions peuvent être effectuées grâce à l'application de connaissances spécialisées ou au contrôle quotidien d'une activité clé (p. ex., effectuer des analyses chimiques complexes, assumer la responsabilité de l'utilisation sûre et efficace d'équipement très coûteux (100 M \$+), ou diriger une ou deux autres personnes exécutant une activité très précise).

5. **Conduite/orientation** : Cette évaluation vise les postes qui contrôlent les ressources ou les activités. Ils sont responsables des résultats d'une activité à court et à moyen termes. Cette catégorie comprend les rôles assumant une fonction de supervision directe et complète de petites équipes (3-10), les rôles où l'orientation professionnelle/technique fournie détermine en fait la nature des mesures prises par d'autres et les rôles où les conseils/analyses offerts ont un impact considérable sur une partie substantielle de l'entreprise (p. ex., un rôle auquel on a conféré l'autorité certifiée d'accorder ou de refuser l'autorisation de poursuivre une activité). Exemples : préparer des rapports de comptes de gestion relevant les économies de coût associées à une activité régionale, faire l'acquisition de matériel valant plusieurs milliers de dollars (p. ex., 20 M \$ par année) selon les devis fournis par d'autres.
6. **Gestion** : Cette évaluation vise les postes qui gèrent des ressources d'envergure et qui prennent des décisions qui ont une influence à court terme sur le rendement et à moyen terme sur le développement d'une petite unité organisationnelle. Une petite unité organisationnelle peut comprendre de 11 à 100 subordonnés directs et indirects qui offrent habituellement un service incluant les activités d'un nombre de sous-fonctions. Cette évaluation peut également s'appliquer aux postes qui influencent d'une manière proactive la gestion d'une grande unité organisationnelle en étant responsables de fournir des conseils et une orientation qui auront un impact reconnaissable sur le rendement de l'unité. Le niveau peut également être utilisé dans des situations où quelques postes ont la responsabilité conjointe du rendement d'un projet ou d'une fonction d'envergure et d'importance (p. ex., gestion de projet avec un investissement de capitaux de 20 M \$).
7. **Direction** : Cette évaluation vise les postes qui ont un impact déterminant sur une unité organisationnelle de taille moyenne. Elle vise également les postes responsables de services de soutien communs essentiels ayant un impact sur la plupart des activités de l'entreprise (p. ex., offrir des services de formation à l'échelle de l'entreprise).
8. **Décisif** : Cette évaluation vise les postes qui sont responsables de l'intégration efficace de l'ensemble des principaux composants fonctionnels d'une grande unité organisationnelle, ou d'une fonction stratégique clé ayant un impact considérable sur l'ensemble des activités de l'organisation (p. ex., la fonction financière).

Concept I :	Évaluation des effets positifs seulement.
Application :	L'hypothèse de base est que nous évaluons un poste dont le titulaire satisfait au niveau de rendement requis. Par conséquent, <i>nous n'évaluons pas les conséquences des erreurs.</i>

Combinaison des sous-facteurs de la finalité

Le résultat de l'évaluation des deux sous-facteurs pointe l'évaluateur vers une cellule comportant trois valeurs en points possibles, chacune représentant un pas de plus que la précédente.

	7	
F	350	
	400	460

Le nombre que vous choisirez à l'intérieur de cette cellule dépend de votre évaluation de la solidité relative de l'appariement du poste avec la définition des sous-facteurs.

Validation de l'évaluation de la finalité

Relation avec l'initiative créatrice

La règle de base pour valider l'évaluation de la finalité consiste à s'interroger sur l'utilisation qui est faite de la compétence dans l'initiative créatrice par rapport à la liberté d'action du poste. Certaines combinaisons peuvent servir d'avertissement. Par exemple :

	C	IC	F	Commentaires
Peu probable	F	E	F	Plus de liberté d'action que de possibilités de penser à ce qu'il faut faire.
O.K.	F	F	F	Le positionnement de la finalité devrait être égal ou inférieur à celui de l'initiative créatrice.
O.K.	F	E	E	
Possible	F	E	D	Cette relation aura tendance à entraîner la sous-utilisation de la compétence.

Profils vers le haut, vers le bas et égaux

La cote d'évaluation d'un poste offre une indication du contenu de celui-ci, par rapport à d'autres postes. Elle répond à la question suivante : quelle est l'importance du poste? La *répartition* de la cote totale, cependant, indique la *forme* du poste et répond aux questions suivantes : de quelle sorte de poste s'agit-il? Se caractérise-t-il par la réflexion (initiative créatrice) ou l'action (finalité) ou par une somme à peu près égale des deux?

- *Un poste axé sur l'action* est centré principalement sur la production de résultats finals. L'initiative créatrice prenant une place secondaire, les points de finalité sont plus élevés que les points d'initiative créatrice. Il s'agit d'un profil vers le haut ou d'un profil A (ascendant) ou + (ex. : +1, +2, etc.).
- *Un poste de réflexion* sert à appliquer la compétence à l'analyse, à l'enquête et au diagnostic de situations. Les points d'initiative créatrice sont plus élevés que les points de finalité. Il s'agit d'un profil vers le bas ou d'un profil D (descendant) ou - (ex. : -1, -2, etc.).
- *Un poste équilibré ou égal* est un poste où la finalité et l'initiative créatrice sont semblables. Le poste est axé sur le personnel et compte des responsabilités exigeant la gestion ou la supervision de fonctions associées à l'initiative créatrice. Il s'agit d'un profil égal ou neutre (N).
- L'écart sur le plan des profils se traduit par le nombre d'écarts de pas de 15 %. Ainsi, un poste D4 ou -4 indique que l'initiative créatrice compte quatre fois plus d'écarts de pas de 15 % que la finalité.

Bien qu'il n'existe aucune règle rigoureuse, certains types de postes ont tendance à avoir des profils prévisibles :

Profils vers le haut

- A1/+1** Postes offrant des services de soutien dans le cadre de fonctions consultatives. Exemples : chef des ressources humaines, ingénieur et comptable.
- A2/+2** Les postes ayant des profils A2/+2 sont souvent des postes «hybrides» tels que les rôles consultatifs exigeant une bonne part de gestion de personnes, la gestion de services opérationnels dans un environnement à matrice ou la gestion de projet coordonnant des ressources gérées par des supérieurs fonctionnels. Exemples : directeur technique, directeur administratif.
- A3 A4/+3 +4** Ces profils se retrouvent dans des postes de cadres opérationnels ayant la responsabilité claire et bien définie d'atteindre des résultats. Exemples : directeur de l'Exploitation ou directeur des Ventes.

Profils égaux

- N** Les postes ayant ce profil (N pour neutre ou égal) offrent généralement des services de soutien dans le cadre de fonctions consultatives ou sont habituellement des postes de supervision. Exemples : analyste financier, chef des analystes financiers et spécialiste fonctionnel.

Profils vers le bas

- D3 D4/-3 -4** Les postes ayant ce profil s'occupent généralement de recherche fondamentale ou pure et ne sont pas très axés sur l'application ou sur les aspects du développement. Les postes D4/-4 se retrouvent rarement à l'extérieur du milieu universitaire ou d'une entreprise de recherche.
- D1 D2/-1 -2** Les postes axés sur l'élaboration de politiques, sur la «planification» ou sur la recherche appliquée ont habituellement ce profil.

Dans la majorité des entreprises, la plupart des postes sont conçus pour avoir un profil «égal» (N) ou un profil «A» (+). Cela est dû au fait que plus de postes existent pour *faire* quelque chose comparativement à penser à quelque chose. Peu de postes ont le profil «D». L'expérience montre, cependant, que l'existence de cinq pas ou plus entre la finalité et l'initiative créatrice, dans n'importe quelle direction, est plutôt rare. Si elle se concrétise, il est fort probable que l'évaluation soit incorrecte ou que le poste soit mal structuré. Même les postes comptant quatre pas vers le haut ou vers le bas sont très inhabituels, étant donné qu'ils représentent un déséquilibre relatif entre la «puissance mentale» et la finalité.

L'établissement de profils vers le haut, vers le bas ou égaux permet de vérifier la validité de l'évaluation par rapport aux profils des postes types. Les divergences, le cas échéant, peuvent indiquer une évaluation incorrecte, mais elles peuvent également signifier qu'un poste est mal structuré. Par conséquent, il est important de ne pas laisser les profils dicter le processus d'évaluation.

REMARQUE : Certaines tendances se dessinent également lorsqu'on examine la relation des pourcentages au sein même des profils. Par exemple :

- On remarque une augmentation générale des pourcentages d'initiative créatrice et de finalité au fur et à mesure qu'augmente le contenu du poste. En conséquence, le pourcentage de compétence tend à diminuer lorsqu'on établit le contenu total du poste. Cela ne signifie pas pour autant que l'exigence en matière de compétence soit moindre. En fait, cette exigence est plus présente, mais la combinaison des points met l'accent sur l'initiative créatrice et la finalité. (Rappelez-vous que le total égale 100 %.)
- Les profils des postes «opérationnels» ont un pourcentage de finalité plus élevé que les postes «consultatifs» de contenu semblable (exemple : directeur de production par rapport à chef d'un service consultatif).
- Dans une unité organisationnelle, le pourcentage de finalité du profil d'un subordonné ne devrait pas dépasser celui de son supérieur.

ÉVALUATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail mesurent les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Elles représentent l'effet que l'environnement exerce sur la réalisation des résultats finals. Nous supposons que toutes les mesures appropriées ont été prises pour éliminer ou minimiser les conditions de travail indésirables; ce qui en reste est inévitable. Les conditions de travail comportent quatre sous-facteurs. Ils sont :

- **L'effort physique :** L'effort et (ou) les contraintes physiques que le titulaire subit pour effectuer son travail selon les normes requises.
- **L'environnement :** Les conditions environnementales défavorables auxquelles le titulaire est forcément exposé pour effectuer son travail selon les normes requises.
- **L'attention sensorielle :** Le niveau d'attention sensorielle (c.-à-d. voir, entendre, sentir, goûter et toucher) requis durant le processus de travail.
- **Stress psychologique :** Le degré d'exposition à des facteurs inhérents au travail qui augmentent les risques de tension ou d'anxiété.

En évaluant un poste, il faut considérer l'impact de trois variables sur chacun des quatre facteurs. Ces variables sont l'intensité, la durée et la fréquence.

Effort physique

Les postes peuvent exiger des niveaux d'activité physique qui varient en intensité, en durée et en fréquence ou toute combinaison de ces facteurs, produisant ainsi du stress physique ou de la fatigue. Exemples : soulever, manipuler du matériel ou des objets, s'étirer, tirer, pousser, grimper, marcher, porter, s'asseoir, se tenir debout et (ou) travailler dans des positions inconfortables ou dans des circonstances inhabituelles.

Mentionnons que cette définition élimine un préjugé commun à plusieurs autres critères servant à mesurer l'effort physique. L'effort physique est souvent défini au moyen de termes tels que «lever», qui excluent habituellement toute considération de la fatigue pouvant en résulter, par exemple, d'avoir à rester assis dans une position particulière pour une grande partie de la journée (p. ex., poste d'opérateur de traitement de texte). En prenant en considération la fréquence, la durée et l'intensité de toute activité physique qui s'avérerait fatigante pour une personne raisonnablement adaptée au poste, nous pouvons découvrir des zones grises parmi les postes de bureau et ne pas limiter les points d'«effort physique» aux postes «manuels».

Concept :	Évaluation de l'effort physique
Application :	<p>Lorsque nous évaluons le contenu d'un poste, nous supposons que le travail est exécuté selon un rendement pleinement satisfaisant, parce que le poste peut être exécuté à différents niveaux de rendement par différents titulaires.</p> <p>Les conditions physiques sont expérimentées de manière subjective, de sorte que différents titulaires dans les mêmes circonstances peuvent expérimenter différents degrés d'effort et de contrainte. Par conséquent, nous devons tenir compte de l'expérience moyenne.</p>

Explication des niveaux :

- A. À ce niveau, le titulaire doit rester debout ou assis à un endroit, la plupart du temps dans un endroit intérieur confortable. Besoin occasionnel de se pencher et de soulever ou de manipuler du matériel léger.
- B. À ce niveau, le titulaire doit continuellement rester assis à un endroit et effectuer un travail physique constant qui ne lui procure pas l'occasion de marcher ou le titulaire reste debout / marche la plupart du temps et doit effectuer du travail dans une position inconfortable. Il doit utiliser ou transporter du matériel de poids moyen.
- C. À ce niveau, le titulaire doit effectuer différents types de travaux physiques difficiles. L'effort physique requis pour soulever, tirer et exécuter des tâches similaires est considérable et les activités sont parfois effectuées dans un espace inconfortable ou confiné, ce qui ajoute à l'effort.
- D. À ce niveau, le titulaire doit presque toujours effectuer des tâches physiques difficiles de toutes sortes, souvent au même moment, p. ex., grimper avec une charge lourde et encombrante. Le travail est habituellement effectué dans des positions difficiles et (ou) dans un espace confiné.

Environnement

Ce sous-facteur évalue la mesure dans laquelle l'environnement rend un travail désagréable en augmentant le niveau d'inconfort du titulaire. Les postes peuvent comprendre des degrés progressifs d'exposition, d'intensité variable, à des facteurs physiques et environnementaux inévitables qui causent de l'inconfort ou des risques d'accident ou de maladie. Exemples : vapeurs, température, bruit, vibration, saleté, poussière et exposition inévitable à des substances, des situations et (ou) de l'équipement dangereux.

Lorsque nous évaluons cet aspect du travail, il est important de considérer non seulement l'intensité (de l'inconfort ou le degré du risque) mais aussi la fréquence et la durée de l'exposition.

Explication des niveaux :

- a. À ce niveau, l'environnement est généralement confortable. Le titulaire est exposé à de la poussière, de la saleté ou d'autres facteurs risquant d'entraîner un léger inconfort. Léger risque d'accident ou de maladie.
- b. À ce niveau, le titulaire est exposé à diverses conditions pouvant occasionner un grand inconfort et (ou) un risque moyen d'accident ou de maladie.
- c. À ce niveau, le titulaire est exposé à diverses conditions pouvant occasionner un très grand inconfort et (ou) un risque sérieux d'accident ou de maladie.
- d. À ce niveau, l'exposition à des substances, des situations et (ou) de l'équipement dangereux est assez grande pour occasionner un risque extrême d'accident ou de maladie.

Attention sensorielle

Ce sous-facteur évalue la mesure dans laquelle des niveaux concentrés d'attention sensorielle variant en intensité, en durée et en fréquence, sont requis durant le travail. Exemples : vérification, inspection, opération d'équipement mécanique, surveillance de terminaux à écran de visualisation, correction d'épreuves ou écoute d'enregistrements sur un dictaphone.

Explication des niveaux :

- I. À ce niveau, besoin rare ou inexistant d'utiliser ses sens de manière intense. En général, tout ce qui est requis est l'utilisation normale de la vue et de l'ouïe; besoin rare ou inexistant de se concentrer sur des facteurs environnementaux spéciaux.
- II. À ce niveau, besoin modéré d'attention sensorielle. Certains événements ou facteurs dans l'environnement exigent l'utilisation intense et périodique d'au moins deux sens, mais la demande n'est pas excessive.
- III. À ce niveau, une grande attention sensorielle est requise. L'utilisation intense d'au moins deux sens est visiblement requise ainsi que le besoin de coordonner l'utilisation de plusieurs sens.
- IV. À ce niveau, l'utilisation intense d'au moins deux sens est très souvent requise. Selon toute probabilité, les sens utilisés exigent un niveau élevé de coordination. Besoin marqué de se concentrer simultanément sur plusieurs événements ou facteurs changeants, de coordonner les «messages» et de réagir.

Stress psychologique

Ce sous-facteur fait référence aux degrés progressifs d'exposition, d'intensité variable, à des facteurs inhérents au travail et qui augmentent le risque de tension ou d'anxiété. Exemples : perturbations dans le style de vie causées par les horaires de travail ou les déplacements, l'ennui résultant de la répétition du travail, le manque de contrôle sur le rythme du travail en raison de son irrégularité, privation émotive causée par l'isolement ou le manque d'intimité, exposition à des situations stressantes.

Explication des niveaux :

1. À ce niveau, exposition minimale à des facteurs susceptibles d'entraîner un stress psychologique chez la plupart des gens, rareté ou absence de délais ou d'autres pressions. Le travail peut être assez répétitif. Possibilité de contacts sociaux assez déplaisants et (ou) de préoccupations au sujet de l'éventualité de situations déplaisantes.
2. À ce niveau, un stress psychologique moyen est vécu par la plupart des gens à cause d'un ou de plusieurs facteurs présents au travail. Ce stress ne nuit pas visiblement au travail et la réaction déplaisante n'est ni trop forte ni trop durable. Le travail peut être très répétitif. Existence de pressions évidentes dues à des délais, des quotas et des normes de précision. Probabilité de contacts sociaux déplaisants ou de préoccupations au sujet de situations déplaisantes.

3. À ce niveau, un grand stress psychologique peut être vécu à cause de situations dérangeantes, de pressions évidentes dues à des priorités simultanées ou de préoccupations légitimes liées à la probabilité que ces événements surviennent. Perturbations régulières de la vie familiale/sociale. Préoccupations fréquentes au sujet de l'éventualité de situations dangereuses. Des résultats concrets peuvent n'être obtenus et un sens de l'accomplissement n'être éprouvé que de façon irrégulière.
4. À ce niveau, un stress psychologique extrême fait visiblement partie du travail. Possibilités de situations émotionnelles dérangeantes, d'exposition à la critique publique, de confrontation, de préoccupations liées au danger pour soi ou les autres, d'exigences ou de priorités conflictuelles et de préoccupations légitimes au sujet de la probabilité de situations stressantes risquant d'entraîner des conséquences graves.

Combinaison des sous-facteurs des conditions de travail

Pour chacun des sous-facteurs du barème, quatre niveaux de base ont été identifiés et chacune des cases correspondant à ces niveaux contiennent cinq valeurs différentes (pas). Au début, vous devez déterminer pour chaque sous-facteur des conditions de travail quelle définition convient le mieux aux conditions de travail du poste à évaluer. Si, pour un sous-facteur particulier, la définition semble décrire entièrement les conditions du poste, choisissez le nombre du milieu. Si, toutefois, la définition convient mais pas entièrement, procédez comme suit :

- choisissez le nombre ayant la valeur la moins élevée dans la case (égal) si les conditions de travail particulières sont **nettement** moindres que ce qui apparaît dans la définition (c'est-à-dire deux pas vers le bas à partir du nombre du milieu);
- choisissez le deuxième nombre ayant la valeur la moins élevée (un pas vers le bas – différence à peine perceptible) si les conditions du poste sont légèrement moindres que ce qui apparaît dans la définition;
- choisissez le deuxième nombre ayant la valeur la plus élevée (un pas vers le haut) si les conditions du poste sont légèrement plus dures que ce qui apparaît dans la définition; ou
- choisissez le nombre ayant la valeur la plus élevée dans la case (deux pas) si les conditions du poste sont nettement plus dures que ce qui apparaît dans la définition.

Puis, additionnez tous les nombres pour obtenir le nombre total de points pour les conditions de travail. Le résultat obtenu est considéré comme distinct du nombre total de points obtenus pour le contenu du poste.

Droits relatifs aux évaluateurs qualifiés

Toute personne ayant suivi avec succès le programme de formation à l'évaluation des postes du Groupe Hay a le droit d'utiliser la méthode d'évaluation des postes exclusive du Groupe Hay (la méthode Hay^{md} pour l'évaluation des postes ou la «**méthodologie**») dans certaines situations particulières seulement. Cette méthodologie est la propriété intellectuelle de Hay Acquisition Inc. Ces deux éléments sont importants pour Hay, car ils protègent la valeur commerciale de notre propriété intellectuelle et nous permettent de nous assurer de la qualité du processus d'application de la méthodologie.

Les relations commerciales clés du Groupe Hay dans ce domaine se situent au niveau des entreprises et non des personnes. Nous n'offrons pas de services de consultation aux personnes ni ne formons de personnes autres que les employés de nos clients à l'utilisation de la méthode Hay^{md}. Par conséquent, vous ne pouvez utiliser la méthodologie ainsi que les barèmes et le guide d'utilisation qui vous sont remis au cours de la formation, que lorsque vous êtes au service de l'entreprise qui vous a fait suivre cette formation. Les documents qui vous sont fournis doivent être utilisés dans l'intérêt de l'entreprise pour laquelle vous travaillez et doivent rester en sa possession (ou être retournés au Groupe Hay) si vous quittez cette entreprise. Les connaissances acquises pour appliquer la méthodologie restent la possession de la personne ayant suivi la formation, mais les documents, ainsi que les résultats réels de l'application de la méthodologie (soit les repères et autres évaluations), constituent des renseignements confidentiels.

Si vous entrez par la suite au service d'un autre client du Groupe Hay qui utilise la méthode Hay^{md}, vous pouvez faire appel à vos connaissances pour réaliser des évaluations chez votre nouvel employeur, mais vous ne pouvez pas utiliser les documents ou les résultats réels provenant de votre ancien employeur. Nous vous recommandons de communiquer avec nous pour vérifier si votre nouvel employeur est un client du Groupe Hay qui utilise la méthode Hay^{md}.

De plus, vous ne pouvez pas utiliser la méthode Hay^{md} pour évaluer des postes dans l'entreprise où vous avez été embauché(e), si celle-ci n'est pas une cliente du Groupe Hay qui utilise la méthode Hay^{md}. En outre, vous ne pouvez réaliser aucune évaluation à l'aide de la méthodologie et des documents connexes en tant que conseiller(ère) ou contractuel(le) pour d'autres entreprises, que celles-ci soient des clientes du Groupe Hay ou non.

